

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Кафедра мировой экономики и международного бизнеса

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ В
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА ОБЪЕМ
ЗАИМСТВОВАНИЯ

Заведующий кафедрой

д-р экон. наук, профессор
Л.М. Симонова

«25» 06 2018г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(магистерская диссертация)

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ПАО
«АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР» НА МИРОВОМ РЫНКЕ АВИАУСЛУГ

38.04.02 Менеджмент

Магистерская программа «Международный бизнес»

Выполнил работу
Студент 2 курса очной формы
обучения

Еремеева
Елена
Ивановна

Научный руководитель
доцент кафедры мировой экономики
и международного бизнеса по
совместительству, кандидат
экономических наук, доцент

Радион
Мария
Александровна

Рецензент
заведующий отделением очной
формы обучения Финансово –
экономического института ФГАОУ
ВО «Тюменский государственный
университет», кандидат
экономических наук, доцент

Драгунова
Лариса
Васильевна

г. Тюмень, 2018

Работа выполнена на кафедре мировой экономики и международного
бизнеса Финансово-экономического института ТюмГУ
по направлению «Менеджмент»,
магистерская программа «Международный бизнес»

Защита в ГЭК
протокол от 02.07.18 № 57
оценка Отлично

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ АВИАКОМПАНИИ.....	8
1.1. Понятие и особенности стратегического развития международной авиакомпании.....	8
1.2. Методы разработки стратегии развития международной авиакомпаний: российская и зарубежная практика.....	16
1.3. Алгоритм формирования стратегии развития международной авиакомпании.....	21
ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УСИЛЕНИЮ ПОЗИЦИИ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР» НА МИРОВОМ РЫНКЕ АВИАУСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ДРАЙВЕРОВ И СТОП-ФАКТОРОВ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ.....	36
2.1. Анализ внутренних факторов развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».....	36
2.2. Оценка положения ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг.....	54
2.3. Разработка стратегических направлений развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг.....	75
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	92
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	96
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	102

ВВЕДЕНИЕ

В условиях глобализированного мира авиационный транспорт превратился в один из системообразующих элементов мировой экономики, обеспечивающих скоростное и комфортное перемещение людей. Наиболее быстрыми темпами рынок гражданской авиации России развивался в период с 2001 по 2014гг.: среднегодовой темп роста пассажирооборота составлял порядка 10-11%, экономика России восстанавливалась после кризиса 90-х годов, рост благосостояния населения привел к росту спроса на авиатранспортные услуги. В последние годы наблюдается тенденция к сокращению пассажирских перевозок. В 2014-2015гг. количество перевезенных пассажиров сократилось на 1,2% по сравнению с 2013г., в 2016г. - на 3,8% в сравнении с 2015г. Основной причиной снижения пассажирооборота является сокращение международных перевозок российскими авиакомпаниями в связи с закрытием популярных туристических направлений, таких как Египет и Турция. Причиной тому является необходимость обеспечения безопасности авиаперевозок, а также же ряд политических факторов. Что касается внутренних перевозок, то в данном сегменте так же наблюдалась стагнация в связи с резким удорожанием стоимости авиабилетов по причине высокой инфляции и падения курса рубля. Также на снижение пассажиропотока повлиял уход с рынка в октябре 2015 года такой крупной авиакомпании, как «Трансаэро». Тем не менее, благодаря стабилизации ситуации в экономике России и оживлению деловой активности к началу четвертого квартала 2016г. произошел разворот тренда развития отрасли. В 2017г. количество перевезенных пассажиров увеличилось на 18% по сравнению с 2016г. и составило 105 млн чел.

В этой связи, учитывая высокую неопределенность рынка авиауслуг, усиливается необходимость оценки стратегических направлений развития в соответствии со сложившейся тенденцией на мировом рынке гражданской

авиации с целью повышения конкурентоспособности российских авиаперевозчиков.

Целью данной работы является разработка рекомендаций по усилению позиции ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг в рамках выявленных стратегических направлений развития.

Для достижения поставленной цели автором были последовательно решены следующие задачи:

- рассмотрены понятие и особенности стратегического развития международной авиакомпании;
- определены методы разработки стратегии развития международной авиакомпании;
- разработан алгоритм формирования стратегии развития международной авиакомпании;
- проанализированы внутренние факторы развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»;
- произведена оценка положения ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг;
- разработаны стратегические направления развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг.

Объектом исследования выступает деятельность ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг. Предметом исследования является стратегия развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг.

Методической и теоретической основой для написания ВКР послужили учебники, отечественные и зарубежные периодические издания и электронные ресурсы. В ходе написания ВКР автором были проанализированы работы таких ученых, как А. Чандлер, К. Эндрюс, И. Ансофф, М. Портер, М. Мескон, А.А. Томсон, А. Дж. Ш. Стрикленд, Ф. Котлер, Д.Б. Куин, Г. Минцберг, О.С. Виханский, А. Н. Петров, Ю. В.

Гусев, А.Т. Зуб, Р.А. Фатхутдинов, В.А.Винокуров, А.Ю. Юданов, Н.И. Перцовский.

Научная новизна настоящей ВКР заключается в разработке алгоритма формирования стратегических направлений развития международной авиакомпании в контексте особенностей развития мирового рынка авиауслуг. Также в ходе написания ВКР автором была выдвинута гипотеза о необходимости комплексного анализа внутренней среды авиакомпании и оценке тенденций развития мирового рынка авиауслуг при выдвижении стратегических направлений развития.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в комплексном изучении теоретических аспектов стратегического анализа. Для достижения поставленной цели, автором настоящей работы были исследованы эмпирические труды как отечественных, так и зарубежных ученых, позволяющих сформулировать особенности формирования стратегии развития международных авиакомпаний.

Практическая значимость работы заключается в оценке факторов внутренней и внешней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» и формировании стратегических направлений развития авиакомпании на мировом рынке авиауслуг. Также автором были предложены рекомендации в рамках выявленных направлений развития и произведена оценка их эффективности.

Статистической и информационной базой, на основе которой производилась оценка деятельности авиакомпании, выступили официальные данные Центрального банка РФ, Федеральной службы государственной статистики, Федерального агентства воздушного транспорта, Международной организации гражданской авиации, а также внутренние документы ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

В целях оценки выдвинутой автором гипотезы, использовались методы логического, статистического и экономического анализа. В

частности, при разработке стратегических направлений развития авиакомпании были использованы SWOT-анализ и метод экспертных оценок. При изложении материала использовались текстовой, табличный и графические методы представления информации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы составляет 101 страницу. ВКР содержит 27 таблиц, 16 рисунков, список использованной литературы включает 70 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОЙ АВИАКОМПАНИИ

1.1 Понятие и особенности стратегического развития международной авиакомпании

В настоящее время российские авиакомпании вынуждены вести жесткую конкурентную борьбу с зарубежными авиаперевозчиками, которые, зачастую, превосходят большинство российских авиакомпаний как по объему выполняемых авиаперевозок, так и по качеству сервиса предоставляемых услуг. Сложные условия, в которых формируется современный российский рынок авиаперевозок, требует со стороны отечественных авиакомпаний разработки эффективной стратегии развития, направленной на формирование новых ценностей и усиление конкурентных преимуществ в условиях динамично развивающегося рынка авиауслуг.

Таким образом, целесообразно отметить, что важность стратегического развития, дающего возможность организации любой сферы деятельности выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, сильно возросло в последнее время. Стратегия развития – это прежде всего правила, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Прежде чем перейти к изучению особенностей стратегий развития на рынке авиауслуг, рассмотрим подходы к трактовке понятия стратегии развития.

Таблица 1.1

Подходы к трактовке понятия «стратегия развития»

Определение	Автор
Стратегия развития – это работоспособные подходы к развитию составляющих деятельности субъекта (самого субъекта, а также условий, ресурсов, целей, мотивов, результатов, процедур и инструментов).	А. Шохов

Продолжение таблицы 1.2

Стратегия развития - проактивный стиль управления, основанный на видении будущего образа фирмы и на ее динамических организационных способностях к обновлению, с учетом изменений внешней среды, своей бизнес - модели, обеспечивающей присвоение недоступных конкурентам экономических выгод.	В.С. Катькало
Стратегия развития - это совокупность рациональных приемов достижения долговременных целей в условиях нестабильности внешней среды.	А.П. Градов
Стратегия развития компании - это принятые ее высшим руководством направления или способы ее деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия	М.И. Круглов
Стратегия развития – совокупность глобальных идей развития предприятия.	Э.А. Уткин
Стратегия развития - это совокупность ориентиров и ограничений, которые определяют направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью.	Э.М.Коротков

Источник: составлено автором на основе [4,5,6,5,9]

Проанализировав различные взгляды ученых, представленные в таблице 1.1, можно прийти к выводу, что в целом выделяют два подхода к определению понятия «стратегия развития». Так, первый из них отражается в определении понятия таких авторов, как А.Шохов, Э.А. Уткин и Э.М. Коротков. Согласно их мнению, под стратегией развития организации понимается совокупность ориентиров, задающих направление развития компании, а также составляющих деятельности субъекта, к которым относятся ресурсы, цели, мотивы, результаты организации. Второй подход опирается на мнение таких ученых, как В.С. Катькало, А.П. Градов и М.И. Круглов, которые определяют стратегию развития прежде всего как проактивный стиль руководства, основа которого – видение будущего образа компании. Таким образом, резюмируя вышесказанное, можно сформулировать следующее определение: стратегия развития компании – это

сформулированные высшим руководством направления развития фирмы, целью которых является достижение образа желаемого будущего компании и обеспечение ее конкурентных преимуществ.

Формирование стратегии развития предприятия во многом зависит от факторов внутренней и внешней среды организации. Взаимодействие этих факторов носит специфический характер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Таким образом, выбор стратегии развития во многом зависит от сложившейся на рынке ситуации. Так, к основным факторам, формирующим стратегии, можно отнести следующие факторы, характеризующие непосредственно организацию:

- 1) сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности;
- 2) личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров;
- 3) ценности и культура компании.

Наряду с вышеуказанными факторами, непосредственное влияние на формирование стратегии оказывают такие внешние факторы, как социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы, привлекательность отрасли и условия конкуренции, специфические рыночные возможности и угрозы. Что касается такой специфической сферы как авиация, то согласно Международной ассоциации воздушного транспорта (ИАТА), к внешним факторам, которые оказывают наиболее значимое влияние на развитие современного рынка авиауслуг, а значит и влияющие на формирование стратегии авиакомпаниями относятся следующие:

- 1) развитие альтернативных видов топлива и источников энергии;
- 2) усиление роли компьютерной безопасности;
- 3) геополитическая нестабильность;
- 4) международное регулирование выбросов CO₂ и шумового загрязнения;

- 5) волатильность цены на нефть;
- 6) неустойчивость мировой экономики;
- 7) терроризм.

Набор тех или иных факторов внутренней и внешней среды организации обуславливает выбор определенной стратегии развития. Так, на рисунке 1.1. представлены эталонные стратегии развития, применимые к любым сферам деятельности организации.



Рисунок 1.1. – Классификация эталонных стратегий развития бизнеса

Источник: [10, с. 15]

Анализируя вышеуказанную классификацию, все стратегии развития можно разделить на четыре группы. К первой группе относится стратегия концентрированного роста, включающая в себя такие стратегии, как стратегию развития продукта (производство нового продукта на уже освоенном рынке), стратегию развития рынка (поиск новых рынков для уже производимого продукта), стратегию усиления позиций на рынке (развитие конкурентных преимуществ в целях завоевания лучшей позиции на рынке).

Ко второй группе стратегий относится стратегии интегрального роста, сущность которой состоит в расширении фирмы путем присоединения новых структур. При этом выделяют стратегию обратной интеграции (рост фирмы

обусловлен приобретением либо усилением контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур и стратегию вперед идущей вертикальной интеграции (рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи).

Третью группу составляют стратегии диверсифицированного роста, которые реализуются в том случае, если развитие фирмы на данном рынке с данным продуктом больше не представляется возможным. Выделяют рамках данной группы выделяют стратегию центрированной диверсификации (использование фирмой дополнительной возможности производства новой продукции без изменения технологии производства и освоенного рынка), стратегию горизонтальной диверсификации (развитие фирмы на освоенном рынке за счет выпуска новой продукции, требующей новой технологии производства), стратегия конгломеративной диверсификации (реализация фирмой на новых рынках новой продукции, с использованием новых технологий).

Наконец, четвертая группа, включающая в себя стратегии сокращения, а именно: стратегию сокращения расходов, стратегию собственного сокращения (продажа фирмой одного из подразделений с целью осуществления долгосрочного изменения границ ведения бизнеса), стратегию «сбор урожая»(в целях получения максимального дохода в краткосрочном периоде) и стратегию ликвидации (полная реорганизация фирмы по причине невозможности ведения бизнеса в дальнейшем).

Вышеуказанные стратегии являются эталонными, так как на практике редко встречаются в первозданном виде – зачастую руководство прибегает к различным модификациям данных стратегий, исходя из сложившейся ситуации на рынке и внутри организации.

Что касается стратегий развития международных авиаперевозчиков, то они обладают рядом специфических характеристик и особенностей, присущих только данной сфере бизнеса. В целом современный мировой

рынок авиауслуг характеризуется ростом конкуренции среди авиаперевозчиков. Авиакомпании вынуждены вести острую конкурентную борьбу за право присутствия на рынке, при этом многие региональные авиакомпании значительно проигрывают более крупным перевозчикам. Также наиболее значимыми проблемами для авиакомпаний является ограничение сети удобных стыковочных маршрутов, а также проблема модернизации и обновления парка воздушных судов. В качестве решения данных проблем, наиболее предпочтительной моделью стратегического развития является консолидация авиакомпаний внутри отрасли. Так, указанная модель стратегического развития может осуществляться в трех направлениях: диверсификация авиабизнеса, развитие бизнеса в форме альянсов авиаперевозчиков и создание на базе нынешних компаний авиационных холдингов.

Рассмотрим подробнее каждое направление стратегического развития авиакомпаний.

Создание диверсифицированного авиабизнеса. Диверсификация подразумевает под собой расширение сферы деятельности авиакомпаний, создание подразделений в отраслях, не имеющих прямой связи с основной сферой деятельности авиакомпании. В настоящее время прослеживается тенденция к увеличению авиакомпаниями диверсификации на рынке авиауслуг, что объясняется следующими причинами: во-первых, таким образом крупные авиакомпании, обладающие монопольной властью, могут получить сверхприбыль от инвестирования капитала в смежный бизнес и приобретая предприятия в других сферах производства. Во-вторых, диверсификация позволяет средним и мелким авиакомпаниям выжить в условиях обострившейся конкурентной борьбы и получать более устойчивые доходы от смежных предприятий для покрытия растущих расходов от основной деятельности, то есть эксплуатации авиалиний.

Можно выделить основные типы диверсификации для воздушного транспорта:

1) авиакомпании становятся частью какого-либо концерна, основной деятельностью которого не является авиатранспортное производство-авиакомпании сами начинают владеть предприятиями, занятыми в других отраслях производства, или вкладывают капитал в эти отрасли, приобретая акции этих предприятий;

2) авиакомпании создают дочерние компании в родственных, но не однородных сферах производства.

Кроме перечисленных выше двух типов диверсификации на воздушном транспорте моно выделить еще одну ее разновидность - краткосрочное объединение интересов авиакомпаний и других фирм или сотрудничество по разовым сделкам на взаимной основе при сохранении экономической самостоятельности компании.

2) создание холдинга. В самом общем виде авиакомпании, выбравшие в качестве стратегии своего развития диверсификацию производства и одновременно формирующие свою организационную структуру способной быстро реагировать на изменяющиеся рыночные условия, чаще всего будут строить холдинги. Как правило, толчком к созданию холдинга как особой структуры взаимоотношений между компаниями является географическое или экономическое расширение того или иного бизнеса. [54, с.51]

В форме холдингов функционируют многие быстрорастущие частные компании, эта форма популярна на наиболее динамичных и перспективных сегментах отечественного рынка. Холдинг нередко выступает как организационно-правовая основа вертикально интегрированных и многопрофильных компаний, концернов и финансово-промышленных групп, то есть крупных межрегиональных структур.

Для многих авиакомпаний, в особенности для европейских перевозчиков, тема организационных структур является очень актуальной. Причина кроется в том, что на протяжении последних лет существенно изменились условия рынка (политика дерегулирования, создание единого европейского экономического пространства, перестройка гражданской

авиации Европы и т.д.). В то время как на регулируемом рынке почти не наблюдалось каких-либо значительных изменений, и были очевидны планируемые приспособления к этим изменениям, организационные структуры были мало чувствительны к рынку и строились, в основном, по функциональному принципу.

Вместе с ослаблением рыночного регулирования увеличилось, и давление со стороны спроса и конкурентоспособности, что поставило авиакомпанию перед необходимостью как можно быстрее найти такую форму организации, которая имела бы более высокую степень подвижности, чем старые структуры.

Создание альянса. По мере развития авиаперевозок, авиакомпании придают большое значение улучшению и совершенствованию коммерческого сотрудничества с другими авиакомпаниями. Без такого сотрудничества практически невозможно обеспечить успешную эксплуатацию многих авиалиний, особенно международных, проходящих сейчас через территории различных государств. Одной из последних тенденций развития коммерческого сотрудничества авиакомпаний России стали различного рода альянсы (маркетинговые, стратегические, глобальные), которые позволяют решать текущие проблемы региональных авиакомпаний и реализуются через разные виды соглашений (о пуле, совместной эксплуатации авиалиний, код-шеринге, интерлайне и т.д.).

Ускорению процесса объединения и развития коммерческого партнерства российских авиакомпаний на внутреннем рынке авиаперевозок, идущему низкими темпами, должен способствовать тот факт, что министерство транспорта РФ официально провозгласило курс на сокращение количества и укрупнение размеров авиакомпаний. Подавляющее большинство российских региональных авиакомпаний в их нынешнем виде не способны аккумулировать и привлекать средства на развитие и обновление авиапарка, - выход в создании альянсов.

Таким образом, резюмируя вышеизложенное, стоит отметить, что при разработке стратегии развития международные авиакомпании могут прибегать как к базовым стратегиям, так и к стратегиям, характерным для сферы авиации. При этом, следует подчеркнуть, что в настоящее время в основе стратегий развития авиакомпаний лежит тенденция к консолидации с целью повышения конкурентоспособности. Высокая динамичность и неопределенность мирового рынка авиауслуг приводит к тому, что авиакомпании вынуждены тщательнее выстраивать стратегию развития с целью удержать позиции в интенсивной конкурентной борьбе. В связи с этим, руководство авиакомпаний должны уделять особое внимание методам формирования стратегии развития.

1.2. Методы разработки стратегии развития международной авиакомпании: русская и зарубежная практика

В стратегическом планировании деятельности предприятия, как показывает отечественный и зарубежный опыт, используются самые разнообразные методы и модели. Методика стратегического планирования - это совокупность методов, приемов разработки, обоснования и анализа прогнозов, стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов, системы расчетов плановых показателей, их взаимной увязки. Под методом стратегического планирования понимают конкретный способ, технический прием, с помощью которого решается какая-либо проблема планирования, рассчитываются числовые значения показателей прогнозов, стратегических программ и планов.

Различают следующие методы стратегического планирования:

- расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономические и др.;

- графо-аналитические, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляционных трендов и др.;

- экономико-математические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.;

- эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической, массовой и др.), метод сценариев и т.д. [21,с.52]

Зачастую при построении стратегии развития, компаниями используется метод линейного планирования, при котором планирование начинается с общей дискуссии, проводимой руководством организации относительно цели или миссии, а также задач организации и на более позднем этапе предусматривает оформление официального документа с подробным изложением перспективных задач, целей, стратегий.

Альтернативой линейному планированию является сценарное планирование, которое как метод долгосрочного планирования применяется для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности и позволяет учесть факторы изменчивости. Этот метод активно используется большинством западных авиакомпаний последние три десятилетия. Главным инструментом сценарного планирования выступает сценарный анализ.

Попробуем сопоставить два эти метода и разобраться в преимуществах и недостатках каждого. Рассмотрим их применение для разработки стратегии развития авиакомпанией. Перспектива, на которую выстраивается результат при линейном планировании частичная, предполагается, что «все остальное является равно возможным», показатели, которые при этом определяются – количественные, объективные и известные; применяемые методы – экономические и математические. Получается статическая модель

управления авиакомпанией, основанная на стабильной структуре бизнеса. Картина будущего простая и определенная.

При сценарном планировании перспектива общая, то есть «ничто не является равно возможным» и задействованы показатели качественные (иногда количественные), субъективные, частично известные или скрытые; применяемые методы – кросс-факторный и системный анализ. В результате модель управления авиакомпанией – динамическая, базирующаяся на так называемых возникающих структурах (учитывающих меняющиеся факторы и обстоятельства бизнеса), а картина будущего получается многосложной.

Из вышесказанного можно сделать вывод, что линейное и сценарное планирование одинаково полноправны для использования при определении долгосрочной стратегии развития авиакомпании, но в современных условиях, складывающихся на рынке авиаперевозок в России, приоритетным будет сценарное планирование. Данный метод эффективен для стратегического управления процессами с высоким уровнем неопределенности, которые протекают в постоянно меняющейся среде, тогда как бизнес-обстановка в гражданской авиации характеризуется крайней нестабильностью, предсказать или спрогнозировать какую-либо ситуацию на основании тенденций прошлого становится практически невозможно, будущее становится все более неопределенным. И именно сценарный подход позволяет руководителям авиакомпаний избавиться от однообразного (одновариантного) представления будущего и «туннельного видения» – слишком уверенного взгляда на происходящее в мире.

В ходе применения сценарного планирования, разрабатываются различные сценарии будущего. Один из известнейших экспертов в области сценарного планирования, Пол Шомакер, определяет термин «сценарии» как «метод представления картин возможного будущего, которые компании применяют к широкому спектру вопросов». [21, с.53] Данные «картины будущего» должны быть правдоподобными, логически совместимыми, релевантными по отношению к заданной тематике разработки сценариев.

Необходимо также избегать резко положительных и резко отрицательных сценариев, каждый из них должен сочетать в себе примерно одинаковый спектр благоприятных и негативных событий и их последствий для деятельности фирмы. Принято считать наступление каждого сценария равновероятным. При этом сценарий может быть использован как самостоятельный, желаемый результат для дальнейшей деятельности, а может быть использован для выработки новых идей или как фильтр, через который пропускают новые предложения и тем самым способствуют развитию компании. В этих случаях сценарии действуют в рамках нового бизнес-процесса или выступают как средства оценки и проверки существующих бизнес-концепций или стратегий. [21, с.53]

Анализ использования метода сценарного планирования европейскими авиакомпаниями, такими как Lufthansa, British Airways и AirFrance, показал, что в целом данные авиакомпании выделяют 4 сценария развития бизнеса. Они были определены исходя из условия неопределенности и парадигматических изменений, а наличие этого является необходимым условием для применения сценарного планирования. В качестве неопределенности были выделены два риска, такие как регулирование авиаотрасли в Европе и эластичность спроса на авиаперевозки. Рассмотрим каждый из 4-х сценариев подробнее.

Первый сценарий – Network fortress (Сетевая крепость) описывает будущее, в котором европейские сетевые перевозчики займут сильную конкурентоспособную позицию как на дальнемагистральных рейсах, так и на внутреннем европейском рынке. Рецессия 2008-2009 гг., за которой следует быстрое восстановление экономики, увеличит корпоративные бюджеты авиаперевозчиков в 2020 г. В свою очередь, спрос на перевозки низкобюджетных авиакомпаний окажется в состоянии стагнации из-за возобновившегося требования клиентов высокого уровня качества и удобства путешествия, связанного с ростом платежеспособности пассажиров, приведшего к подъему в наиболее прибыльных сегментах (бизнес-класс и первый класс). В этом

варианте сценария предполагается, что на маршрутах большой протяженности, связывающих Европу с развивающимся регионом Восточной Азии и Китаем, будут доминировать европейские авиакомпании благодаря законодательным правам регулирования трафика.

Второй сценарий – Europe under Siege (Европа под осадой) описывает мир, в котором конкуренты из Азии доминируют над европейскими сетевыми перевозчиками. Несмотря на рост в бизнес-сегменте, основанном на экономическом подъеме в Европе, авиационная отрасль сталкивается с жесткой конкуренцией, в том числе и на внутреннем рынке. Лоу-костеры оказываются не в состоянии удерживать свой темп развития из-за итоговой цены перелета. «Новый мир», новый альянс, состоящий из авиакомпаний Среднего Востока и Азии, фокусируется на требовании высокого качества воздушных путешествий по всему миру. Альянс также будет сотрудничать с основными перевозчиками Европы, чтобы получить более легкий доступ к привлекательному европейскому рынку. С их новым парком воздушных судов и высоким уровнем предлагаемого сервиса альянс быстро достигнет разделения рынка и продолжит свое продвижение.

Третий сценарий – Decline of champions (Упадок чемпионов) изображает ситуацию, характеризующуюся потерей позиций европейских сетевых авиаперевозчиков, пытающихся выжить в локальном и глобальном состязаниях. В то время как Европа и США снова в центре экономического кризиса, Азия процветает. Рецессия в странах Запада приводит к сдвигу в мышлении клиентов бизнес-класса в сторону сильной восприимчивости цены. Европейские сетевые перевозчики окажутся под давлением с обеих сторон: со стороны европейских лоу-костеров и со стороны сильных соперников Азии на дальнемагистральных рейсах.

Четвертый сценарий – New Horizons (Новые горизонты) относится к будущему, в котором Европа все еще борется с последствиями кризиса. Поэтому бизнес-класс будет сокращен до минимума, так как авиакомпании столкнутся с сильным ценовым давлением. Кроме того, продолжающееся

деление рынка этого сокращающегося сегмента будет захвачено лоукостерами. Пока Европа все еще будет обращена к последствиям кризиса, регион Восточной Азии вместе с Китаем составят конкуренцию самым ярким представителям бизнес-сегмента, которые многократно увеличат спрос на дальнемагистральные рейсы в/из Китая за следующие 5 лет. На этих направлениях будут преобладать европейские перевозчики благодаря политической защите сектора в Европе и увеличивающемуся покупательскому пожеланию «покупать европейское». [21, с.55]

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что сценарное планирование представляет собой методику планирования, применяемую в условиях неопределенности будущей бизнес-среды, которая очень свойственна воздушному транспорту. Если обратиться к российскому рынку авиаперевозчиков, то сценарное планирование не применяется в работе топ-менеджеров авиакомпаний, ими традиционно используется линейное планирование при разработке стратегии развития. Тем не менее, использование сценарного подхода к разработке стратегии авиакомпании обуславливается тем, что усиливается необходимость управленческого внимания к множественным вариантам развития авиационного бизнеса ввиду нестабильности экономической и политической ситуации, наличия большого количества факторов неопределенности, таких как колебание спроса на авиаперевозки, введение ограничений по использованию воздушных судов иностранного производства, находящихся в лизинге, забастовки в аэропортах назначения и т.д. В заключение следует отметить, что посредством сценарного планирования удастся разработать гибкие долгосрочные планы и стратегии управления авиакомпанией, что, несомненно, повысит ее эффективность и конкурентоспособность на рынке.

1.3. Алгоритм формирования стратегии развития международной авиакомпании

Процесс разработки стратегии развития предприятия можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В наиболее общем виде последовательность выработки стратегии развития для предпринимательской структуры можно представить в виде алгоритма. Классический алгоритм носит универсальный характер и может быть одинаково эффективно использован компаниями разных отраслей.

На первом этапе необходимо определить видение, то есть образ желаемого будущего компании, после чего, на основе сформулированного видения определяется миссия фирмы. Миссия направлена на «настоящее» организации и отражает назначение бизнеса, его основную задачу. Далее на основе сформулированной миссии разрабатываются задачи и долгосрочные и краткосрочные цели компании. Стоит обратить внимание, что цели организации должны соответствовать SMART принципу, то есть быть конкретными, измеримыми, достижимыми, реалистичными и определенными во времени.

Второй этап заключается в анализе и оценке внутренней и внешней среды организации. Данный процесс считается исходным процессом стратегического планирования, так как он обеспечивает базу для выработки стратегии развития фирмы. Существует множество методов анализа внешней среды организации, к таковым относятся, например, PEST-анализ и модель пяти конкурентных сил Портера.

Так, PEST-анализ является одним из популярных методов анализа макроокружения организации. Данный метод изучения внешней среды, который может эффективно применяться любой компанией. Pest-анализ включает в себя выявление перечня политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов внешней среды, которые прямо и косвенно влияют на бизнес. Также PEST-анализ служит инструментом долгосрочного стратегического планирования и

составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. В целом, проведение PEST-анализа включает в себя следующие этапы:

1) определение факторов для анализа. В рамках этого этапа необходимо составить перечень факторов, которые могут оказать прямое или косвенное воздействие на будущие результаты деятельности организации, которые подразделяются на 4 группы: политические, экономические, социальные и технологические;

2) определение степени влияния факторов. После того, как были выявлены факторы, влияющие на деятельность компании, необходимо определить силу влияния каждого фактора по бальной шкале. Чаще всего используют 3-х бальную шкалу, в соответствии с которой, чем больше число по шкале, тем больше факторов макроокружения могут повлиять на компанию;

3) оценка вероятности изменения фактора. На этом этапе вероятность колебаний оценивается по 5-ти бальной шкале, где «1» – означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а «5» – максимальную вероятность;

4) оценка реальной значимости факторов. Следующим этапом происходит оценка влияния каждого отдельного фактора из выбранных для анализа. Здесь необходимо четко выделить те факторы, которые могут прямо повлиять на компанию и постоянно их контролировать;

5) составление сводной таблицы PEST анализа. Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице.

Далее обратимся к следующему методу оценки внешней среды, получившему название «пять конкурентных сил Портера». Согласно данному методу, анализ проводится путем определения 5 конкурентных сил:

- угроза появления новых конкурентов;
- угроза появления продуктов-заменителей;
- рыночная власть покупателей;

- рыночная власть поставщиков;
- уровень интенсивности соперничества между существующими игроками.

Одним из наиболее универсальных методов оценки как внутренней, так и внешней среды, является SWOT-анализ. Данный метод также позволяет сформулировать стратегические альтернативы. При этом особенностью SWOT-анализа является отсутствие прогнозирования будущего фирмы, а также количественной оценки исследуемых параметров, что делает данный метод формирования стратегии субъективным методом анализа.

Алгоритм проведения SWOT-анализа состоит из следующих шагов. Во-первых, определяется специфика деятельности объекта исследования. Во-вторых, проводится анализ внешней среды: формулируются факторы внешней среды косвенного и прямого воздействия, оценивается сила и степень воздействия данных факторов на исследуемый объект. В конечном итоге выбираются наиболее значимые факторы, представляющие собой возможности и угрозы внешней среды. В-третьих, проводится анализ внутренней среды посредством нескольких срезов:

- 1) кадровый срез – охватывает процессы взаимодействия менеджеров и рабочих, найм, обучение, оценку результатов труда и стимулирование;
- 2) организационный срез – анализ организационной структуры фирмы, распределение прав и обязанностей внутри организации;
- 3) производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства, осуществление разработок и исследований;
- 4) маркетинговый срез – процессы, связанные с реализацией продукции.
- 5) финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации.

После выявления основных показателей, характеризующих внутреннюю среду организации, проводится их комплексная оценка и выявление ключевых факторов, отражающих сильные и слабые стороны организации.

В-четвертых, построение SWOT-матрицы по форме, представленной в таблице 1.2

Таблица 1.2

Матрица SWOT-анализа

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	Поле стратегий SO (использовать сильные стороны и возможности для достижения цели)	Поле стратегий ST (Использовать сильные стороны для избежания угроз)

Продолжение таблицы 1.2

Слабые стороны (W)	Поле стратегий WO (Использовать возможности для усиления слабых сторон)	Поле стратегий WT (Предотвращать кризис предприятия вследствие угроз среды и слабостей предприятия)
--------------------	----------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

Источник: [13, с. 61]

В-пятых, поиск наиболее эффективной стратегии посредством сопоставления сильных и слабых сторон внутренней среды с угрозами и возможностями внешней среды, а также проверка сформулированных стратегий на соответствие поставленным целям. Оценка достижимости цели при реализации данной стратегии осуществляется в баллах, по принятой системе от 1 до 5. Также осуществляется оценка вероятности реализации стратегии при данной цели в баллах от 0 до 1. На основе проведенного анализа выбирается наиболее оптимальная стратегия развития фирмы, для которой прописываются основные мероприятия. Матрица выбора оптимальной стратегии развития представлена в таблице 1.3

Таблица 1.3

Матрица выбора оптимальной стратегии развития

Стратегии	Цели предприятия				Средневзвешенная оценка
	A1	A2	A3	A4	

					$A1+A2+A3+A4$
V1	C_1*P_1	C_2*P_2	C_3*P_3	C_4*P_4	$C_1*P_1 + C_2*P_2 + C_3*P_3 + C_4*P_4$
...					
V4					

Источник: [13, с. 62]

Таким образом, SWOT-анализ позволяет сформулировать перечень возможных стратегий, исходя из определенного набора характеристик внутренней и внешней среды организации, а также выбирать наиболее предпочтительную стратегию, направленную на развитие фирмы и усиление ее конкурентных преимуществ.

В целом, рассмотренные методы анализа и оценки внутренней и внешней среды позволяют определить потенциал компании, а так же те направления развития, которым необходимо следовать фирме. От тщательности проведенной оценки во многом зависит дальнейшее построение стратегии развития компании.

Третий этап в алгоритме формирования стратегии - разработка и анализ стратегических альтернатив.

Четвертый этап – выбор стратегии развития.

На данных этапах (3,4) принимаются решения о том, как фирма будет достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию развития фирмы. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Рассмотрим несколько методов разработки стратегии развития организации.

Так, одним из методов формирования стратегии фирмы является модель Хофера-Шенделя, предназначенная для формирования бизнес-портфеля компании. Рассмотрим алгоритм действий при построении модели Хофера-Шенделя.

В целях построения модели вводятся критерии сильных сторон бизнеса, которые отражаются на оси X, и переменные стадии жизненного

цикла рынка, отражаемые на оси У. Форма модели Хофера-Шенделя представлена в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Критерии, используемые в модели Хофера-Шенделя для разработки стратегии развития

Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)	Относительная доля рынка
	Рост доли рынка
	Охват системой распределения
	Эффективность системы распределения
	Разнообразие ассортимента изделий
	Производственные мощности и расположение
	Эффективность производства
	Кривая опыта
	Сырье для промышленности
	Количество продукта
	Научные исследования и разработки
	Преимущество основного расчета

Продолжение таблицы 1.4

	Конкурентоспособность цен
	Эффективность рекламных мероприятий
	Вертикальная интеграция
	Основной имидж (репутация)

Источник: [13, с. 58]

Для расчета данных по переменным используем метод бально-взвешенной оценки. Оценки производятся экспертным методом. Каждый критерий оценивается в баллах (от 0 до 10), также оценивается вес каждого критерия, что представлено в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Средневзвешенное оценивание критериев

Критерии оценки	Оценка критерия (0-10 баллов)	Вес критерия (0-1)	Сумма баллов по критерию
1	2	3	4 (2*3)
Критерий 1			
...			
Критерий n			
Сумма	Критерий 1 + Критерий 2 + ... + Критерий n		

Источник: [13, с. 58]

После того, как значения каждого параметра по каждому виду бизнеса определены, они наносятся на матрицу, тем самым мы определяем текущее положение компании по каждому виду бизнеса, согласно рисунку 1.2.

		Относительная конкурентная позиция бизнеса			
		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие/ вытеснение		Стратегии увеличения доли на рынке		Раскрутка
	Рост		Стратегии роста		или ликвидация
	Зрелость/ насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация на своем рынке и	Отказ
	Сокращение	стратегии сокращения активов фирмы		←	

Рисунок 1.2 – Матрица выбора стратегии развития Хофера-Шенделя

Источник: [13, с. 58]

Хофер и Шендель предлагают три идеальных модели развития бизнеса в соответствии с целями, которые стоят перед организацией. Значения полученных параметров по каждому виду деятельности наносятся в виде круга. Следует сказать, размер круга соответствует доходу от бизнеса в общей структуре доходов организации, а доля, отмеченная на круге, соответствует доле бизнеса/продукта организации на рынке. Итак, для того чтобы сделать выбор в пользу одной из трех моделей необходимо соотнести матрицу, полученную в результате проведения анализа с идеальными моделями. Прежде всего, внимание уделяется тому, на каком этапе ЖЦО находятся направления бизнеса:

Бизнес-портфель роста: большая часть окружностей (бизнесов) сосредоточена на начальных стадиях ЖЦО.

Бизнес-портфель прибыли: большая часть окружностей (бизнесов) сосредоточена на зрелых стадиях ЖЦО.

Сбалансированный бизнес-портфель: окружности (бизнесы) имеют равномерное распределение на матрице.

Заключительный этап – в соответствии с выбранной моделью определяется стратегия развития предприятия.

Итак, модель Хофера-Шендель предлагает 6 видов стратегий, однако, если бизнес-портфель организации не содержит направлений, где бы компания занимала худшее конкурентное положение и находилась на сокращающемся рынке, то количество стратегии уменьшается до 4.

Таблица 1.6

Характеристика общих бизнес-стратегий модели Хофера-Шенделя

Тип общей стратегии	Цель конкурентоспособности	Стратегия инвестиций
Стратегии увеличения доли		
Стадия развития	Повысить положение	Умеренные инвестиции
Стадия вытеснения	Повысить положение	Высокие инвестиции
Другие стадии	Повысить положение	Очень большие инвестиции
Стратегии роста	Сохранить положение	Высокие инвестиции
Стратегии прибыли	Сохранить положение	Умеренные инвестиции
Концентрация рынка и стратегии сокращения активов	Уменьшить положение на более низкий уровень	От умеренных инвестиций до негативных

Продолжение таблицы 1.6

Стратегия ликвидации или отказа	Снизить положение до наименьшего защитного уровня	Негативные инвестиции
Стратегии сдвига	Улучшение положения	От незначительных до умеренных инвестиций

Источник: [13,с.59]

Таким образом, данная модель может быть использована только на этапе разработки, но и в процессе совершенствования стратегии развития предприятия.

Еще одним методом разработки стратегии развития является матрица Shell/DPM. Она внешне похожа на матрицу GE/McKinsey, и также является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Но по сравнению с однофакторной BCG 2x2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. В

модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан ещё больший упор на количественные параметры бизнеса.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем регулярного новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, который будет поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Алгоритм разработки стратегии развития с помощью матрицы Shell/DPM следующий.

Для построения модели Shell/DPM вводятся переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X) и переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y), что представлено в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Переменные, используемые в модели Shell/DPM для разработки стратегии развития

Переменные, характеризующие конкурентоспособность предприятия (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли

Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе

Источник:[13, с.59]

Для расчета данных по переменным используем метод бально-взвешенной оценки. Оценки производятся экспертным методом. Каждый критерий оценивается в баллах (от 0 до 10), также оценивается вес каждого критерия, что представлено в таблице 1.8.

Таблица 1.8

Средневзвешенное оценивание критериев

Критерии оценки	Вес критерия (0-1)	Оценка критерия (0-10 баллов)	Бально-взвешенная оценка
1	2	3	4 (2*3)
Критерий 1			
...			
Критерий n			
Сумма		Критерий 1 + Критерий 2 +...+ Критерий n	

Источник: [13, с.59]

После того как, значения каждого параметра определены, они наносятся на матрицу, тем самым мы определяем текущее положение предприятия, согласно рисунку 1.3.

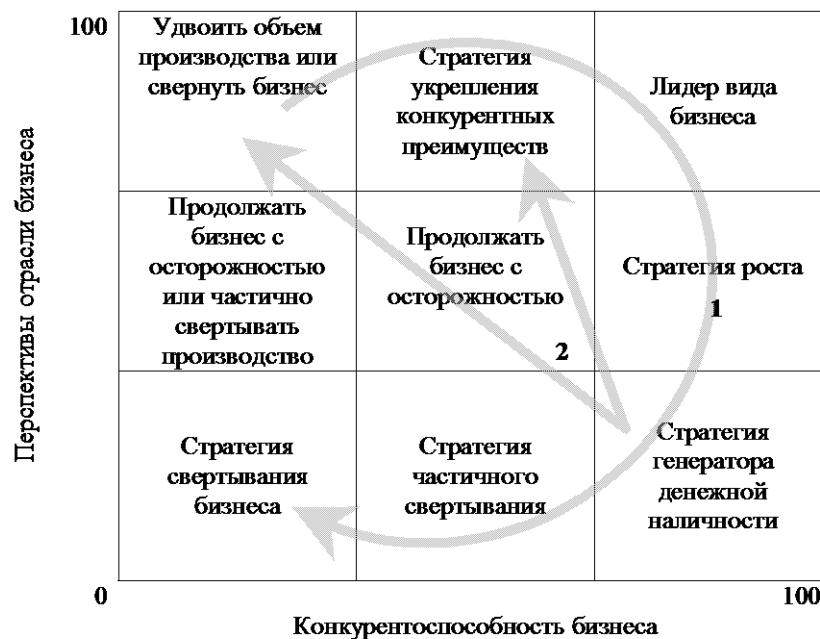


Рисунок 1.3 – Матрица выбора стратегии развития Shell/DPM

Источник: [13, с.62]

Итак, каждая из 9 клеток модели соответствует специфической стратегии, представленных в таблице 1.9.

Таблица 1.9

Характеристика общих стратегий модели Shell/DPM

Позиция	Возможные стратегии
Лидер бизнеса	Продолжать инвестирование в бизнес
Стратегия роста	Стараться сохранить занимаемые позиции
Стратегии генератора денежной наличности	Бизнес является основным источником дохода предприятия
Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Инвестировать, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций
Продолжать бизнес с осторожностью	Инвестировать с осторожностью
Стратегии частичного свертывания	Постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу
Удвоить объём производства или свернуть бизнес	Инвестировать или покинуть данный бизнес.
Продолжать бизнес с осторожностью или частично свёртывать производство	Никаких инвестиций
Стратегия свертывания бизнеса	Избавление от бизнеса

Источник: [13,с.61]

Следует отметить, на практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально

понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект и предприятия, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило всегда оказываются в центре матрицы. Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

Наконец, заключительный этап алгоритма формирования фирмы - оценка и контроль выполнения стратегии. На этапе оценки и контроля выполнения стратегии развития предприятия обеспечивается обратная связь между процессом достижения целей, предусмотренных стратегическим планом, и собственно самими целями. Главная задача такого контроля – выяснить, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей и миссии фирмы.

Таким образом, универсальный алгоритм формирования стратегии фирмы включает в себя 5 основных этапов. Однако, применение сценарного метода, предполагает также этап прогнозирования динамики развития предприятия, который производится с учетом оценки внутренних и внешних факторов развития и использует сценарии будущего.

С помощью сценариев происходит рассмотрение возможных вариантов поведения системы в результате изменений внешней среды или изменений, произошедших внутри самой системы. При этом целью написания сценария является не предсказание будущего, а желание понять тенденции развития рассматриваемого предприятия во времени и уловить те направления, в которых необходимо двигаться компании.

Основой для построения сценариев являются данные, полученные в ходе анализа внешней среды фирмы методами PEST-анализа и модели пяти

конкурентных сил Портера. Направления исследования задаются, исходя из факторов внешней среды, которые потенциально способны оказать огромное влияние на деятельность фирмы в будущем и которые на текущий момент не изучены в деталях. По итогам собранной информации о событиях внешней среды, как текущих, так и будущих (если возможно получить такую информацию из каких-либо источников), проводится «айсберг»-анализ. Устанавливаются характер связи между событиями, тренды в их развитии, а также основополагающие причины (движущие силы) существования событий. Также производится классификация выявленных событий на неизвестные и предопределенные. Для неизвестных событий рассматриваются различные интерпретации их воздействия на деятельность фирмы. Эти различия кладутся затем в основу разрабатываемых сценариев. Предопределенные события включаются в каждый из сценариев, а неизвестное событие - по одному параметру. Далее каждый из сценариев анализируется по критерию «риск – прибыль», выявляются благоприятные и негативные факторы каждого сценария. Основываясь на результатах SWOT-анализа фирмы, разрабатываются и оцениваются стратегии ее выживания при наступлении каждого сценария, определяются ключевые факторы успеха (КФУ) и трудности, с которыми может столкнуться фирма при реализации стратегии. Затем выбирается наиболее жизнеспособная стратегия развития фирмы.

Таким образом, проанализировав вышесказанное, можно прийти к выводу, что стратегическое управление международной авиакомпанией в целом основано на базовых принципах стратегического менеджмента. Руководство авиакомпании может прибегать к стандартным методам формирования стратегии развития и использованию таких инструментов, как SWOT-анализ, PEST-анализ и т.д. Тем не менее, применение сценарного метода при формировании стратегии развития международной авиакомпании оправдано волатильностью и высокой неопределенностью мирового и отечественного рынков авиауслуг. Однако данный подход к разработке

стратегии не распространен среди российских авиакомпаний, тогда как применение метода сценарного планирования позволит справиться с основными задачами, стоящими перед любой авиакомпанией: предвидеть возможные варианты эффективного развития; определять скрытые возможности и превращать их в конкурентные преимущества; выявлять потенциальные риски, оценивать степень их влияния и вырабатывать комплекс мер по их снижению.

На основе вышеизложенных методов, автором был разработан алгоритм формирования стратегических направлений развития авиакомпании на мировом рынке авиауслуг (Приложение 1).

Так, данный алгоритм включает в три этапа: подготовительный (анализ теоретических аспектов разработки стратегии авиакомпании), непосредственный анализ, включающий в себя оценку внутренней и внешней среды авиакомпании, а также проведение на основе выявленных факторов SWOT-анализа и формирование стратегических направлений развития авиакомпании. В заключении проводится разработка мероприятий для достижения стратегических целей авиакомпании, а также оценивается эффективность выбранных мероприятий. Далее производится реализация стратегии, контроль динамики внешней и внутренней среды, корректировка стратегии в соответствии с изменением внутренней и внешней среды.

Таким образом, разработанный алгоритм позволит, во-первых, комплексно оценить деятельность авиакомпании, ее положение в отрасли, сформулировать конкурентные преимущества, во-вторых, проанализировать отрасль и выявить тенденции развития рынка. Разработка стратегии развития в соответствии с внутренними и внешними факторами авиакомпании позволит объективно оценить текущее состояние авиакомпании и выявить стратегические направления, в рамках которых авиакомпании следует осуществлять свою деятельность с целью укрепления своих сильных сторон, и развития слабых.

ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УСИЛЕНИЮ ПОЗИЦИИ ПАО «АВИАКОМПАНИЯ «ЮТЭЙР» НА МИРОВОМ РЫНКЕ АВИАУСЛУГ В КОНТЕКСТЕ ДРАЙВЕРОВ И СТОП-ФАКТОРОВ ЕГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

2.1 Анализ внутренних факторов развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

ПАО Авиакомпания «ЮТэйр» (далее Авиакомпания) - российская авиакомпания, основанная в 1967 году как Тюменское управление гражданской авиации, преобразованное в 1991 году в авиакомпанию «Тюменьавиатранс», впоследствии реорганизованное в 2002 году в авиакомпанию «ЮТэйр». На момент проведения настоящего исследования компания существует более 50 лет.

Авиакомпания ЮТэйр является ядром группы ЮТэйр – крупнейшим российским авиахолдингом, включающем в себя компании, осуществляющие эксплуатацию воздушных судов (самолетов и вертолетов), а также компании по ремонту и техническому обслуживанию воздушных судов, подготовке персонала, сервисному обеспечению рейсов и продаже авиаперевозок.

Авиакомпания «ЮТэйр» осуществляет свою деятельность на основе принципов рыночной экономики, стремится к максимальной открытости и прозрачности и ставит целью достижение качественно нового уровня обслуживания клиентов и сохранение позиции современного, первоклассного, конкурентоспособного авиационного оператора.

Миссия бизнес-направления пассажирских перевозок заключается в предоставлении пассажирам транспортных услуг на самолетах различного типа, по разумным ценам и на удобных маршрутах, с обеспечением высокого уровня безопасности, комфорта и сервиса.

До 2014 года Авиакомпания ЮТэйр являлась третьим по величине авиаперевозчиком на территории Российской Федерации. Тем не менее, неблагоприятная макроэкономическая ситуация не смогла не сказаться на деятельности Авиакомпании: ЮТэйр оказалась на грани банкротства и была вынуждена прибегнуть к антикризисной программе, получившей название «Импульс». Данная программа была рассчитана на 1,5 года, и содержала в себе мероприятия по оптимизации расходов Авиакомпании. В настоящий момент, Авиакомпания ЮТэйр, оценив результаты программы «Импульс», занимается разработкой стратегии развития, с учетом изменившихся факторов внутренней среды авиакомпании и современных тенденций мирового и отечественного рынка авиации. В целом, основные стратегические цели Авиакомпании ЮТэйр звучат следующим образом:

- увеличение доли рынка до 10% к 2020г. посредством расширения и развития региональной маршрутной сети;
- полное обновление парка ВС к 2025 г.;
- ориентация на развитие цифровых каналов продажи авиабилетов.[45]

Для дальнейшей оценки стратегии развития Авиакомпании ЮТэйр необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организацию с целью выяснить, какими сильными и слабыми сторонами обладает Авиакомпания, и с какими возможностями и угрозами внешней среды она может столкнуться.

В процессе анализа внутренней среды авиакомпании должны определиться критически важные элементы внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности авиакомпании в достижении своих стратегических целей. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и внутренних переменных авиакомпании, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Так, персонал является ключевым активом авиакомпании, так как наличие высококвалифицированного персонала позволяет не только

выстроить эффективную систему управления авиакомпанией, но и напрямую отражается на качестве предоставляемых услуг и безопасности полетов. Кадровый срез внутренней среды позволяет оценить кадровую политику авиаперевозчика, а так же понять испытывает ли авиакомпания какие-либо трудности в привлечении высококлассных специалистов.

Что касается кадровой политики ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», она направлена на сохранение высокоэффективной команды профессионалов, обеспечение непрерывного развития персонала, создание безопасных и благоприятных условий труда. В 2016 году приоритетное внимание уделялось таким направлениям, как повышение эффективности системы управления персоналом, совершенствование системы оплаты труда и мотивации. Тем не менее, анализируя динамику численности работников ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» следует отметить тенденцию сокращения персонала, что представлено на рисунке 2.1

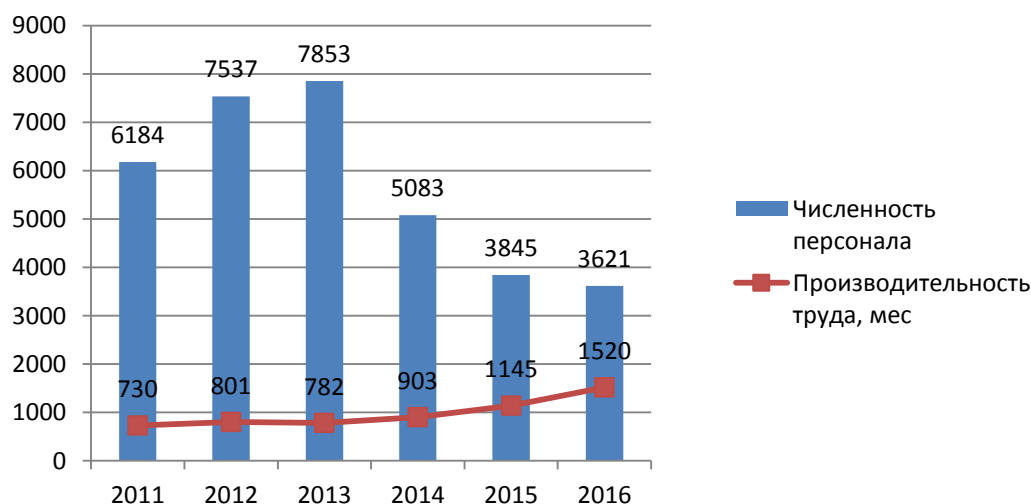


Рисунок 2.1 - Динамика изменения численности персонала и производительности труда ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр" за 2011-2016гг

Источник: составлено автором на основе [45]

Как видно из рисунка, первоначально наблюдалась положительная динамика численности персонала вплоть до 2013г., однако в 2014 году произошло резкое сокращение численности сотрудников Авиакомпании на 35% по сравнению с 2013 годом. При этом отрицательная динамика

численности работников сохраняется до 2016г: в 2015г. число сотрудников также сократилось на 24% по сравнению с 2014г., однако в 2016г. численность персонала Авиакомпании сократилась всего на 5%, что говорит о замедлении темпов сокращения численности персонала. В целом, по состоянию на 31.12.2016г. численность персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составляет 3621 чел. Также немаловажно отметить рост производительности труда, которым сопровождалась отрицательная динамика численности сотрудников Авиакомпании, что свидетельствует о том, что проводимые Авиакомпанией меры по сокращению персонала были направлены на повышение эффективности операционной деятельности. Для того чтобы определить причины сокращения персонала, рассмотрим динамику структуры сотрудников по видам деятельности Авиакомпании, представленную на рисунке 2.2.

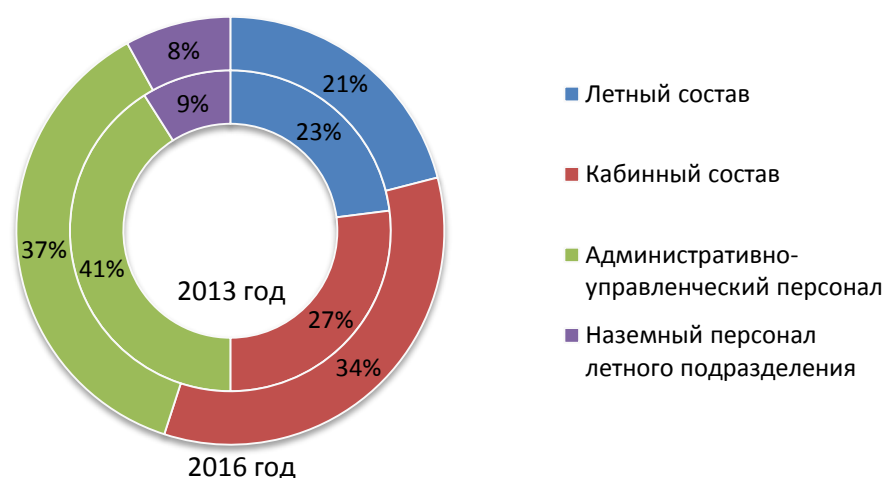


Рисунок 2.2 – Структура персонала ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на за 2013 и 2016гг.

Источник: составлено автором на основе [45]

Так, исходя из рисунка, следует сделать вывод, что общее сокращение численности сотрудников Авиакомпании в большей степени обусловлено сокращением административно-управленческого персонала – в докризисный 2013г. на долю административного персонала приходился 41% сотрудников, тогда как в 2016г. на их долю приходится 37%. Связано это в первую

очередь с реализацией антикризисной программы Импульс, в соответствии с которой планировалось сокращение минимум 30% сотрудников за счет сокращения числа заместителей генерального директора и другого управленческого персонала. Таким образом, Авиакомпания удалось реорганизовать чрезмерную управленческую структуру компании. Второй причиной сокращения общего количества персонала в 2014г. является выделение вертолетного сегмента ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» в отдельную самостоятельную бизнес-единицу АО «ЮТэйр-Вертолетные услуги». Этим так же обуславливается не только сокращение административного персонала, но и сокращение летного состава, что видно на рисунке 2.2 – часть из них перешли в АО «ЮТэйр-Вертолетные услуги». Резюмируя вышесказанное, стоит сделать вывод, что несмотря на отрицательную динамику численности персонала Авиакомпания ЮТэйр, данный фактор выступает в качестве фактора развития компании, так как в целом наблюдается положительный эффект от проведенных реформ рамках программы Импульс.

Далее рассмотрим, как менялась организационная структура ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». Как отмечалось ранее, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является ядром группы ЮТэйр, отвечающим за самолетные перевозки. В целом, группа ЮТэйр так же включает в себя компании, осуществляющие ремонт и техническое обслуживание воздушных судов, подготовку персонала, вертолетные услуги и продажу авиаперевозок. Компании, входящие в Группу ЮТэйр на данный момент, представлены в таблице 2.1, где (*) обозначены компании, входящие в группу в 2013г, однако впоследствии были реорганизованы либо ликвидированы.

Таблица 2.1

Группа компаний ЮТэйр по состоянию на 2013 и 2017гг.

Направление	Компании
Пассажирские перевозки	ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр" АО "Авиакомпания "Восток" ООО Авиакомпания "Турухан" ООО «ЮТэйр-Экспресс»*

	ООО «Авиакомпания «ЮТэйр-Украина»* ООО «Катэкавиа»* UTair Sierra Leone Limited*
--	---------------------------------------------------------------------------------------

Продолжение таблицы 2.1

Грузовые перевозки на самолетах	ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр" ЗАО "ЮТэйр" ЗАО «Ю-Ти-Джи-Экспресс»
Вертолетные работы	ПАО "Авиакомпания "ЮТэйр" АО "Авиакомпания "Восток" ООО "ХелиЭкспресс" UTair Europe, s.r.o. UTair South Africa (ЮАР) UTair India (Индия) Helicopteros del Sur S.A ООО Авиакомпания "Турухан" АО "ЮТэйр - Вертолетные услуги"
Подготовка персонала	Некоммерческое партнерство "Центр подготовки персонала" ООО «Тюменский научнопроизводственный центр авиации общего назначения»* НП «Тюменское летнотехническое училище гражданской авиации»*
Продажа перевозок и услуг, представительства	ООО "ЮТэйр-Уфа" ООО "Западно-Сибирское агентство воздушных сообщений" ЗАО «Ю-Ти-Джи» ООО «Центр реализации перевозок и услуг»* ООО «ЮТэйр-Самара»* ООО «ЮТэйр-Юг»* ООО «ЮТэйр Армения»* ООО «Украинская хэндлинговая компания»*
Ремонт и техническое обслуживание авиационной техники	ООО "ТС Техник" АО "ЮТэйр-Инжиниринг" ООО «Техник»* ООО «ЮТэйр-Экспресс»* ООО «Уральские авиационные сервисы»*
Аэропортовая деятельность	АО "Аэропорт Усть-Кут" Мыс-Каменский филиал* ООО «Тобольск-авиа»*
Финансовые услуги	ООО "Финанс-Авиа" ООО «ЮТэйр-лизинг» ООО «ЮТэйр-Капитал»* ООО «ЮТэйр-Финанс»*

Источник: составлено автором на основе [45]

Как следует из таблицы, Группа ЮТэйр потерпела значительные изменения за последние годы: в 2013г. Группа насчитывала порядка 32 компаний, тогда как к 2017г. количество компаний, входящих в Группу ЮТэйр снизилось на 31% и составляет 22 компании. В целом стоит отметить, что изменения коснулись в основном сферу самолетных перевозок по

причине кризисных ситуаций на туристическом рынке в 2014г. (снижение платежеспособности населения, уход с рынка туристических агентств), а также в связи с ослаблением курса рубля и не способностью Авиакомпаний отвечать по лизинговым обязательствам. Вертолетный сегмент, являющийся наиболее прибыльным сегментом Группы ЮТэйр, не потерпел каких-либо изменений.

Так, были ликвидированы либо реорганизованы следующие авиакомпании, входящие в группу ЮТэйр: ООО «ЮТэйр-Экспресс», осуществляющая региональные перевозки, на данный момент прекратила полеты в связи с аннулированием сертификата эксплуатанта ВС. Таким образом, все воздушные суда авиакомпании и часть направлений переданы непосредственно в ПАО «Авиакомпанию ЮТэйр». ООО «Катэкавиа и ООО «Авиакомпания «ЮТэйр-Украина» – региональные авиакомпании, осуществляющие регулярные перевозки, ставшие в 2014г. самостоятельными независимыми чартерными авиакомпаниями Azur air и Azur air Украина соответственно, в связи с продажей акций Группой ЮТэйр. Весь парк ВС передан в Авиакомпанию Турухан. Так же было ликвидировано дочернее предприятие UTair Sierra Leone Limited, осуществляющее чартерные перевозки, в связи с сокращением чартерной программы Авиакомпаний. Таким образом, Группа ЮТэйр была вынуждена реорганизовать наиболее неэффективные авиакомпании в связи с сокращением производственной программы, что позволило сосредоточить основную часть пассажирских перевозок в ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр».

Следует отметить, что изменения в организационной структуре коснулись так же сферы подготовки персонала, продажи перевозок и услуг, представительства, и технического обслуживания ВС. Взамен ликвидированных компаний, Авиакомпания сотрудничает со сторонними организациями в рамках договорных отношений. Таким образом, Группе ЮТэйр удалось сократить расходы на содержание чрезмерно большого количества сервисных компаний посредством аутсорсинга.

Проанализировав вышесказанное, следует отметить, что столь значительное сокращение организационной структуры Группы ЮТэйр несет в себе противоречивые последствия: с одной стороны, Группа лишилась части дохода в связи с ликвидацией таких крупных подразделений, как ООО «ЮТэйр-Экспресс», ООО «Авиакомпания «ЮТэйр-Украина», ООО «Катэкавиа» и др. С другой стороны, в последние годы расходы данных компаний значительно превышали доходную составляющую по причине снижения рентабельности многих туристических направлений в 2014г. Следовательно, ликвидация либо реорганизация убыточных и неэффективных подразделений позволило сократить расходы компании и оптимизировать структуру Группы ЮТэйр. Указанные мероприятия по реорганизации структуры Группы проводились в рамках программы «Импульс».

Еще одним фактором, оказывающим влияние на развитие авиакомпании, является маркетинговая политика. В целом, можно выделить два ключевых события маркетинговой политики Авиакомпании ЮТэйр: проведение ребрендинга и акцент на развитии каналов сбыта продукции.

Что касается ребрендинга, то 1 ноября 2017г. руководством Авиакомпании была представлена новая концепция ЮТэйр. Изменения затронули как внешний вид логотипа и ливреи, так и миссию Авиакомпании в целом – ЮТэйр теперь позиционируется именно как максимально простая и прозрачная авиакомпания, сближающая людей. Немаловажным остается тот факт, что ребрендинг Авиакомпании – достаточно затратное мероприятие, т.к. требует перекраску всего парка воздушных судов, однако в случае с ЮТэйр каких-либо дополнительных затрат на проведение ребрендинга не потребуется – покраска будет производиться в соответствии с эксплуатационными циклами ВС (лакокрасочное покрытие самолета заменяют каждые 5-7 лет). Следовательно, стоимость самого ребрендинга обошлась Авиакомпании в 4 млн. руб., тогда как остальные расходы по

обновлению парка ВС будут осуществляться за счет запланированных расходов Авиакомпания.

Помимо ребрендинга авиакомпания ЮТэйр намерена совершенствовать каналы сбыта продукции за счет развития digital-каналов, т.е. цифровых каналов дистрибуции. На данный момент 42% всех билетов Авиакомпания продается через собственный сайт, что является рекордным показателем в отрасли, а мобильное приложение Авиакомпания имеет наивысший рейтинг в App Store среди всех приложений российских авиаперевозчиков: рейтинг приложения ЮТэйр составляет 4,8, у Аэрофлота – 3, S7 – 4,6. Цель Авиакомпания ЮТэйр – создать наиболее простой и быстрый способ продажи авиабилетов, минуя агентские вознаграждения и сокращая тем самым стоимость билета. Разработка нового приложения позволило Авиакомпания ЮТэйр увеличить продажи и добиться лучшей конверсии посетителей сайта в покупателей в отрасли (18%), при этом продажи в новой версии мобильного приложения выросли на 300%.

Таким образом, оценив маркетинговую стратегию, можно сделать вывод, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» нацелена на глубокие структурные изменения внутри авиакомпания, акцентируя свое внимание на доступности и простоте авиаперевозок. Также следует отметить, что ребрендинг отражает глубокие изменения в компании, которые проходят в последние годы: усиление операционной эффективности, обновление сервисов для пассажиров и внедрение цифровых технологий. В дальнейшем, развитие каналов сбыта в совокупности с развитием тарифной линейки позволит Авиакомпания повысить пассажиропоток и среднюю загрузку кресел на рейсах, что, несомненно, положительно отразится на развитии Авиакомпания.

Изменения в маркетинговой политике так же напрямую отражаются на производственной составляющей деятельности авиакомпания. В частности, проведение ребрендинга способствовало разработке нового продукта. Продажа авиабилетов ЮТэйр осуществляется по принципу конструктора:

базовый тариф «Лайт» позволяет путешествовать по минимальной цене, в тариф включена только ручная кладь. Так же тариф можно расширить посредством добавления услуг – при покупке билета пассажиры могут приобрести дополнительное место багажа, место с увеличенным пространством для ног, а так же бортовое питание. Конструктор путешествий позволяет снизить среднюю стоимость билета, т.к. пассажиры могут выбирать только те услуги, в которых нуждаются. Еще одним новым продуктом являются авиабилеты с плавающим временем отправления (тариф «Открытый»), которые до 50% дешевле остальных авиабилетов ЮТэйр. Данный вариант оптимален для пассажиров, которым важны лишь такие факторы, как направление и день отправления. Целевая аудитория нового тарифа - в первую очередь чувствительные к цене пассажиры, летящие из одного города в другой без пересадок; как правило, это самостоятельные путешественники, которым важно сэкономить на транспортных расходах. Согласно рейтингу агентства OneTwoTrip по итогу 2017г. наиболее выгодной российской авиакомпанией является единственный российский лоукостер «Победа», однако Авиакомпания ЮТэйр, посредством внедрения новой тарифной линейки, приближенной к лоукост-модели, заняла второе место в данном рейтинге. Как отмечается агентством, цены Авиакомпании ЮТэйр в 2017 году на перелеты по России были на 40% ниже среднерыночных, на международные перелеты — на 20%.

Для авиакомпании новые тарифы — в первую очередь возможность заполнить пустые кресла. Рассмотрим динамику показателя занятости кресел Авиакомпании ЮТэйр за 2013-2017гг., представленную на рисунке 2.3.

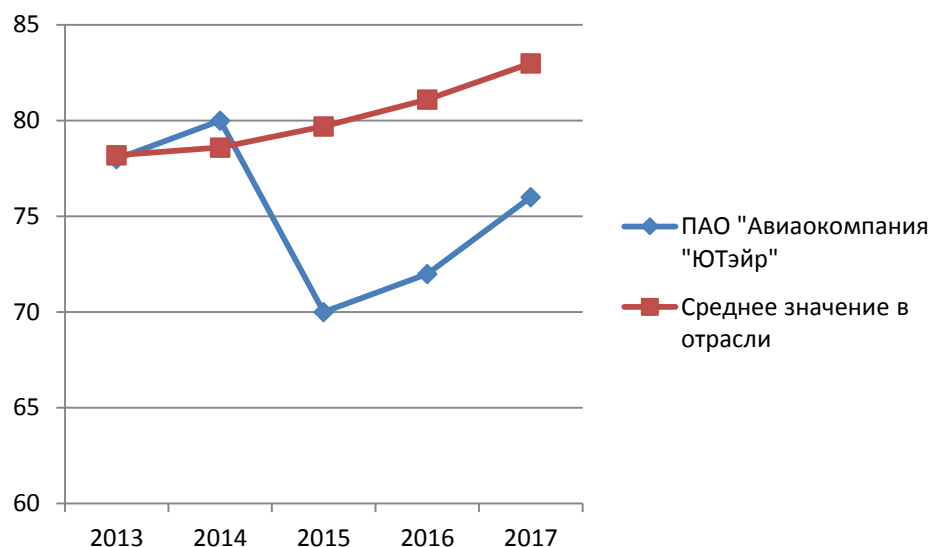


Рисунок 2.3 - Динамика показателя занятости кресел за 2013-2017гг., %

Источник: составлено автором на основе [45]

Так, из рисунка следует, что до 2014г. показатель занятости кресел Авиакомпании ЮТэйр превышал среднеотраслевые значения. В 2014г. занятость кресел Авиакомпании сократилась на 10 п.п (с 80% до 70%, причиной тому послужило не только сокращение направлений перевозки, но и снижение качества сервисного обслуживания (отмена бортового питания эконом класса, установка дополнительных кресел в ВС, что значительно сократило свободное пространство между креслами) при сохранении прежней стоимости авиабилетов. Тем не менее, начиная с 2015г. наблюдается положительная динамика занятости кресел у Авиакомпании ЮТэйр, однако итогам 2017г. процент занятости пассажирских кресел ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» составил всего 76% - это самый низкий показатель среди всех крупных российских перевозчиков. В среднем по отрасли заполняемость кресел составляет 83%. Что касается общей динамики количества перевезенных пассажиров, то в 2015г. по сравнению с докризисным 2013г. данный показатель сократился практически в 2 раза, при чем наибольшее сокращение наблюдалось на международных перевозках, в связи с закрытием большего числа зарубежных направлений. Тем не менее, после 2015г. наблюдается рост пассажиропотока как на внутренних, так и на международных перевозках, что представлено в таблице

Таблица 2.2

Динамика количества перевезенных пассажиров за 2013-2017гг.

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	2017/2016
Перевезено пассажиров, всего чел	10 413 803	856594 3	554038 2	665441 7	731256 4	+9,89%
внутренние перевозки, чел	5853128	491178 5	447414 3	560243 5	612541 7	+9,33%
международные перевозки, чел	4 560 675	365415 8	106623 9	105198 2	118714 7	+12,85%

Источник: составлено автором на основе [42]

Таким образом, в данный момент ценовая политика Авиакомпаний ЮТэйр направлена на снижение стоимости авиаперевозок и повышения за счет этого пассажиропотока и процента занятости кресел, что является основополагающей задачей на пути к повышению доли рынка. Тем не менее, несмотря на повышение доступности новых тарифов, отсутствие стандартного сервисного обслуживания для эконом класса, такого как бортовое питание, является слабой стороной Авиакомпаний. На данный момент, возможен лишь предзаказ бортового питания при покупке авиабилета в рамках конструктора путешествий, непосредственно на борту пассажирам предлагают только негазированную воду.

Как отмечалось ранее, одним из основных мероприятий антикризисной программы «Импульс» являлось сокращение общих расходов Авиакомпаний ЮТэйр. В частности, значительные изменения потерпели парк ВС и направления перевозок.

В начале 2000-х годов самолетный парк Авиакомпаний ЮТэйр состоял только из отечественных воздушных судов, таких как ТУ-134, ТУ-154, ЯК-40. Однако, стремление Авиакомпаний соответствовать международным стандартам безопасности и акцент на повышение качества обслуживания пассажиров привело к тому, что отечественные ВС были заменены на зарубежные Boeing, Airbus и ATR. В 2014г. ЮТэйр собиралась получить 22 новых самолета, больше, чем какая-либо другая российская авиакомпания. Среди них Sukhoj Superjet-100, Airbus A321, Boeing 737-800NG и Boeing 737-900NG. Так, в 2012 году «ЮТэйр» и Airbus подписали контракт на 20 Airbus

A321 (8 машин было поставлено покупателю). Твердый договор поставки на 40 самолетов Boeing 737-800/900 «ЮТэйр» заключила в 2011 году (поставлено 6 единиц). К 2016 году Авиакомпания планировала пополнить парк еще 46 самолетами, столь масштабное обновление парка ВС соответствовало стратегии Авиакомпании, согласно которой, Авиакомпания ЮТэйр к 2020г. должна была обладать самым молодым и современным воздушным флотом в России. Тем не менее отрицательная конъюнктура рынка, выраженная в стремительном ослаблении курса рубля, привела к значительному сокращению парка ВС Авиакомпании. Динамика изменения парка ВС представлена на рисунке.

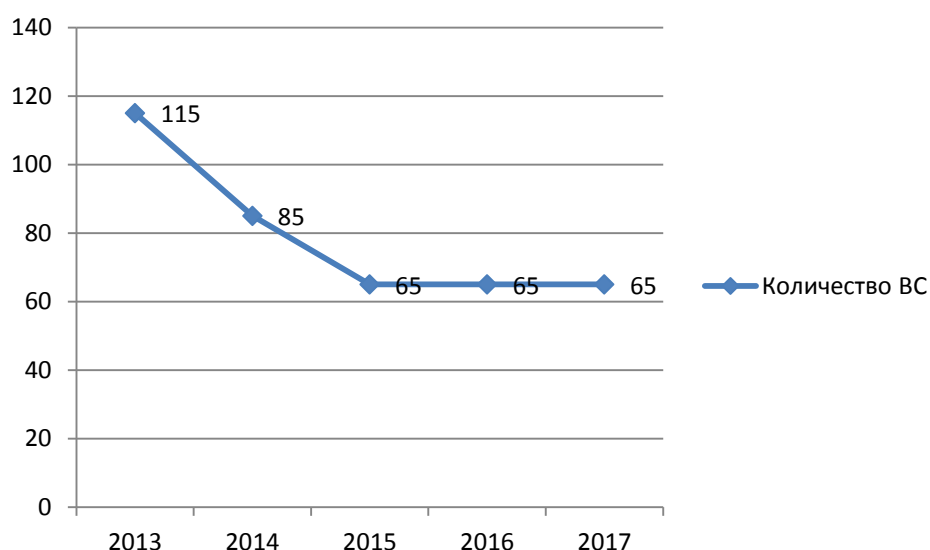


Рисунок 2.4 – Динамика количества ВС, составляющих самолетный парк Авиакомпании ЮТэйр, 2013-2017гг.

Источник: составлено автором на основе [45]

Как следует из рисунка, самолетный парк Авиакомпании ЮТэйр был сокращен на 43% - со 115 ВС в 2013г., до 65 ВС в 2015г. Валютные колебания привели к тому, что лизинговые платежи за воздушные судна повысились минимум на 30% в рублевом эквиваленте. Таким образом, Авиакомпания не смогла отвечать по лизинговым обязательствам, в связи с чем была вынуждена вернуть все поставленные по контрактам ВС и перенести график передачи самолетов. В настоящий момент количество ВС

держится на отметке 65, однако в дальнейшем планируется его обновление без изменения общего количества ВС: в начале 2018г. Авиакомпания ЮТэйр анонсировала заказ на 30 Boeing 737 MAX 8, которые заменят меньшие по вместимости возрастные Boeing 737-500, за счет чего будут увеличиваться общая кресельная емкость, топливная эффективность, а также расходы, понесенные на техническое обслуживание судов. Обновление парка намечено на начало 2019г., к 2025г. Авиакомпания планирует полностью обновить самолетный флот.

Значительные изменения коснулись также направлений пассажирских перевозок Авиакомпании ЮТэйр. В ходе реализации программы Импульс было сокращено 20% наименее нерентабельных направлений, а так же тех, где рейсы совершаются с наименьшей частотой, что позволило избежать многочасового простоя воздушных судов. Снижение направлений при одномоментном сокращении самолетного парка позволило увеличить число налета на одно воздушное судно. Наибольшее сокращения потерпели международные направления – на их долю в 2016г. приходилось 15% всех перевозок, тогда как в 2013г. данный показатель составлял 40%. Основной причиной отказа от большинства международных направлений является падение курса рубля и подорожание в связи с этим стоимости обслуживания рейса. Так же компания отказалась от чартерных программ, акцентируя свое внимание на развитии региональной сети маршрутов.

Тем не менее, в 2016-2017гг. началось увеличение налета, для ключевых городов добавили частот; в главном хабе ЮТэйр (80% всех рейсов) - аэропорту Внуково - 2 ежедневных волны разлетов заменили на 3, а по некоторым наиболее популярным направлениям на 4. Несмотря на доминирование хабовой модели перевозок, ЮТэйр начал делать ставку на так называемые «мини-хабы» внутри России. Например, в 2017 году часть самолетов базировали на Кавказе, и они стали выполнять рейсы по цепочке Краснодар-Сочи-Минеральные Воды-Махачкала, открыв прямое сообщение между этими городами (частично субсидируемое). На Урале похожая схема

реализуется через Кольцово, где пассажирам из Тюмени и Ханты-Мансийска доступны сразу три направления для дальнейшего полета: Уфа, Самара и Нижний Новгород. В конечном итоге Авиакомпания ЮТэйр хочет создать своего рода «пояс» от юга Сибири до Кавказа. На пути к этому запущено 5 еженедельных региональных рейсов из Уфы, из Тюмени сделали круглогодичными рейсы в Краснодар, Минводы и Сочи (два раза в неделю).

Проанализировав производственную составляющую деятельности Авиакомпания ЮТэйр следует сделать вывод, что компания была вынуждена в значительной степени сократить производственную программу посредством сокращения маршрутной сети и самолетного флота. Компания предпочла отказаться от значительной доли на рынке, чтобы не уйти с рынка вовсе. Тем не менее, в текущем периоде наблюдается положительная тенденция: в первую очередь, осуществляется развитие региональных перевозок, при этом по 50 направлениям ЮТэйр является единственным авиаперевозчиком. Слабой стороной ЮТэйра является узкая международная маршрутная сеть, тем не менее, в 2017г. Авиакомпания удалось получить допуск на Вену, Берлин, Мюнхен и Милан. Сложность в развитии международных направлений заключается в том, что квоты на МВЛ получает преимущественно «Аэрофлот» за счет административного ресурса и исторического происхождения нынешнего национального перевозчика от шереметьевского международного авиаотряда. Еще одной слабой стороной Авиакомпания является устаревший парк ВС, средний возраст которого составляет 15,7 лет. Эксплуатация возрастных ВС при общем увеличении налета на ВС приводит к дополнительным расходам на техническое обслуживание. Тем не менее, ЮТэйр удается эффективно использовать находящийся в распоряжении самолетный флот: по итогам 2017г. Авиакомпания ЮТэйр является самым пунктуальным перевозчиком на российском рынке гражданской авиации – 98,88% рейсов выполнены точно по расписанию. Сильной стороной компании так же является введение более

дешевых тарифов, что в перспективе позволит нарастить пассажиропоток авиакомпании при неизменном количестве самолетного парка.

Далее рассмотрим финансовое положение ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». Основные финансовые показатели представлены в таблице

Таблица 2.3

Основные финансовые показатели в 2014-2016 гг.

Показатели	2013	2014	2015 г.	2016 г.	2017 г.
Выручка, тыс. руб.	73697909	70 966 283	49664882	56825036	55013831
Себестоимость продаж, тыс. руб.	72620607	80 882 658	52087685	55829848	54845198
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1007302	-9 916 375	-2422803	167194	168633
Чистая прибыль, тыс. руб.	326905	-22 301 357	-18426422	589728	101085
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,001	0,024	0,199	0,179	0,036

Продолжение таблицы 2.3

Коэффициент срочной ликвидности	1,022	0,702	2,315	2,625	3,209
Коэффициент текущей ликвидности	1,123	0,769	2,441	2,857	3,709
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	-0,071	-0,781	-0,965	-1,38	-1,529
Рентабельность продаж	1,462	-13,973	-4,878	0,294	0,307
Чистая рентабельность	0,444	-31,425	-37,102	1,038	0,184

Источник: составлено автором на основе [42]

Как следует из таблицы, Авиакомпания ЮТэйр в 2017г. наблюдается сокращение выручки Авиакомпания на 2,2%. Несмотря на рост пассажиропотока на 9,6% до 7,3 млн пассажиров, снижение средней стоимости тарифа, а так же ввод новых тарифов «Лайт» и «Открытый» привели к общему снижению выручки авиакомпании. Чистая прибыль по итогам 2017г. составила 101 млн. руб., при этом в 2016 году чистая прибыль составляла почти 590 млн. руб. Ранее, в 2014-2015 годах, Авиакомпания ЮТэйр демонстрировала серьезные убытки в десятки миллиардов рублей и находилась на грани банкротства, однако сумела выпутаться из

кризиса, приняв программу эффективных мер, о чем свидетельствуют хоть не значительные, но положительные значения чистой прибыли за 2016-2017 гг.

Что касается коэффициентов ликвидности, то они представляют особый интерес для внешних субъектов анализа: коэффициент абсолютной ликвидности – для поставщиков сырья и материалов, коэффициент срочной ликвидности – для банков, коэффициент текущей ликвидности – для инвесторов. Коэффициент текущей ликвидности показывает, хватит ли предприятию активов для покрытия наиболее срочных и среднесрочных обязательств. Из полученных результатов видно, что коэффициент текущей ликвидности ЮТэйр находится в рекомендуемых пределах, начиная с 2015 г., а в 2017 г. даже превышает нормативные значения.

Коэффициент срочной ликвидности отражает, в какой степени текущие обязательства предприятия могут быть покрыты высоколиквидными и быстро реализуемыми активами. За рассматриваемый период 2012-2017 гг. значение коэффициента срочной ликвидности ЮТэйр было ниже нормативного лишь в 2014 г., что напрямую связано с резким увеличением в 2014 г. наиболее срочных обязательств компании на фоне кризисных явлений в стране и девальвации рубля.

Коэффициент абсолютной ликвидности отражает, в какой степени краткосрочные обязательства предприятия могут быть покрыты за счет имеющейся денежной наличности. За период 2012-2017 гг. ЮТэйр удалось достичь нормативного значения по коэффициенту абсолютной ликвидности лишь в 2015 г., в остальные годы значение коэффициента было значительно ниже нормы.

Что касается коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами, то данный показатель позволяет оценить удовлетворительность структуры баланса и финансовой устойчивости предприятия в целом. На протяжении всего исследуемого периода данный показатель принимает отрицательные значения, что свидетельствует о том, что все оборотные, а также часть внеоборотных активов созданы за счет

кредитов и различных займов. Следовательно, устойчивость Авиакомпания ЮТэйр минимальная.

Что касается показателей рентабельности, то с 2016 г. Авиакомпания ЮТэйр удалось выйти на положительные значения данных показателей, однако чистая рентабельность в 2017г. снизилась по сравнению с 2016г. по причине сокращения чистой прибыли в 2017г.

Резюмируя вышесказанное, стоит отметить, что в 2014г. Авиакомпания испытывала значительное ухудшение финансового состояния, что наблюдалось в сокращении основных финансовых показателей, в частности, чистый убыток Авиакомпания составил порядка 22 млрд. Для спасения авиакомпании от банкротства частным акционерам пришлось обращаться за помощью к руководству ХМАО и Тюменской области. Так, губернатор ХМАО Наталья Комарова согласовала с думой выделение из бюджета Югры более 11 млрд рублей для спасения частного бизнеса. Губернатор Тюменской области Владимир Якушев решил вложить куда меньше – только 2,5 млрд рублей. Дополнительные средства удалось привлечь путем дополнительной эмиссии акций, следовательно, структура акционеров Авиакомпания ЮТэйр претерпела значительные изменения, что представлено на рисунке.

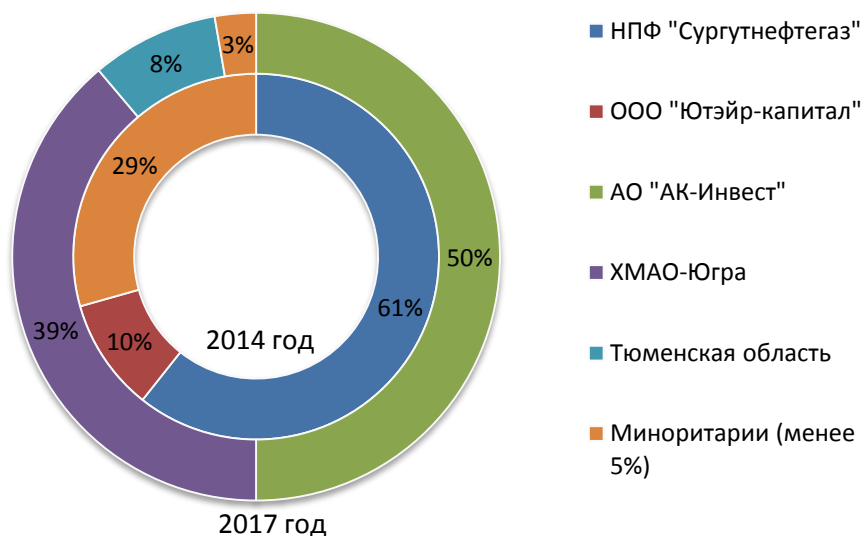


Рисунок 2.5 – Структура акционеров ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» по состоянию на 2014-2017гг.

Источник: составлено автором на основе [45]

Таким образом, до 2014г. основными акционерами Авиакомпании являлись НПФ «Сургутнефтегаз» и ООО «ЮТэйр-капитал», с 2015г. контрольным пакетом акций владеет АО «АК-ИНВЕСТ» (50,1%), 38,8% и 8,4% акций приходится на ХМАО и Тюменскую область соответственно. Удержаться на рынке гражданской авиации Авиакомпания ЮТэйр помогла не только поддержка региональных властей, но и предоставление госгарантии на общую сумму 9,5 млрд руб.

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что в целом финансовое состояние Авиакомпании ЮТэйр оценивается в данный момент как удовлетворительное - Авиакомпания удалось выйти на чистую прибыль по итогам 2016-2017гг., что свидетельствует о том, что проводимые меры по сокращению расходов принесли положительный эффект. Тем не менее, долгосрочная задолженность Авиакомпании продолжает расти (с 43,3 млрд в 2016г. до 45,2 млрд в 2017г.), а отрицательные значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами указывает на зависимость компании от заемного капитала и не способности Авиакомпании отвечать по своим обязательствам за счет внутренних средств. В совокупности с затратами на проведение ребрендинга и предстоящим обновлением парка ВС, Авиакомпания ЮТэйр следует тщательнее просчитывать необходимость тех или иных мероприятий во избежание стремительного роста долговой нагрузки. Тем не менее, поддержка региональных властей является сильной стороной Авиакомпании. Проведя комплексную оценку внутренней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» следует отметить, что проводимые меры по сокращению производственной программы принесли положительный эффект в виде сокращения части неэффективного административно-управленческого персонала, оптимизации внутренней структуры Группы ЮТэйр, выбора в качестве основного

направления развития оптимизацию маршрутной сети и развитие тарифной линейки. Положительный эффект от проведенных мероприятий наблюдался уже в 2016г., когда Авиакомпания впервые вышла на положительные значения чистой прибыли (в сравнении с убытком в 18млрд в 2015г.). Дальнейшее развитие маршрутных сетей, акцент на развитии международных перевозок, а также постепенное обновление парка ВС на новые современные лайнеры позволит Авиакомпании повысить пассажиропоток и занятость кресел без изменения общего количества ВС, что в перспективе позволит достигнуть основной стратегической цели Авиакомпания - повышения доли на рынке до 10%.

2.2. Оценка положения ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг

Согласно оценке Международной организации гражданской авиации (ИКАО/ICAO), роль пассажирских авиаперевозок стремительно увеличивается последнее десятилетие. По состоянию на 2017г., более 50% туристов предпочитают воздушный транспорт другим видам перевозок, более 25% мировых компаний осуществляют грузовые перевозки посредством авиатранспорта, при этом для 70% представителей бизнеса использование гражданских самолетов является ключевым фактором для расширения рынка. Всего порядка 8% мирового ВВП приходится на сферу авиации. Для дальнейшей оценки тенденций развития мирового рынка авиауслуг рассмотрим динамику мировых авиаперевозок за 2001-2036гг., представленную на рисунке.

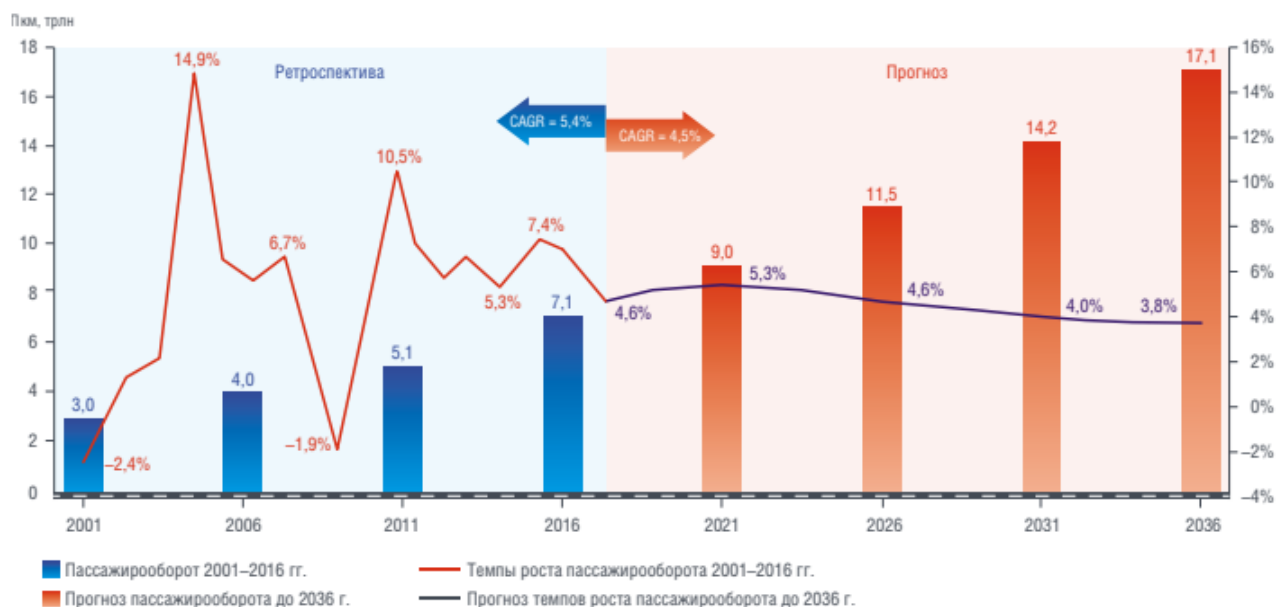


Рисунок 2.6 – Динамика мировых перевозок за 2001-2036гг.

Источник: [47]

Как следует из графика, наблюдается положительная динамика пассажирских авиаперевозок за весь исследуемый период. Значительными темпами мировой рынок авиауслуг развивался после финансового кризиса 2008г., когда среднегодовой темп роста пассажирооборота достигал более 10%. Целесообразно отметить чувствительность мирового рынка авиауслуг к того или иного рода кризисным ситуациям в мировой экономике: так, топливный кризис 70-х гг. XX в., кризис в Персидском заливе в начале 90-х гг. XX в., террористическая атака 9/11, война в Ираке, банковский кризис 2008 г. привели к снижению спроса на пассажирские авиауслуги. В 2017г. мировой пассажиропоток составил порядка 7,1 трлн пкм., при этом, как отмечается в докладе ИКАО, прогноз динамики пассажирооборота до 2036 г. предполагает рост с 7 до 17 трлн пкм в том случае, если новые драматические события не вмешаются в текущие прогнозные ожидания. В связи с этим следует отметить, что конъюнктура мировой экономики напрямую сказывается на деятельности авиакомпаний, предоставляя как возможности для дальнейшего развития, так и угрозы, в случае кризисных ситуаций.

Что касается региональной структуры мирового рынка авиауслуг, то основная доля авиаперевозок в 2017г. приходится на страны с развитой экономикой, что представлено на рисунке 2.7.

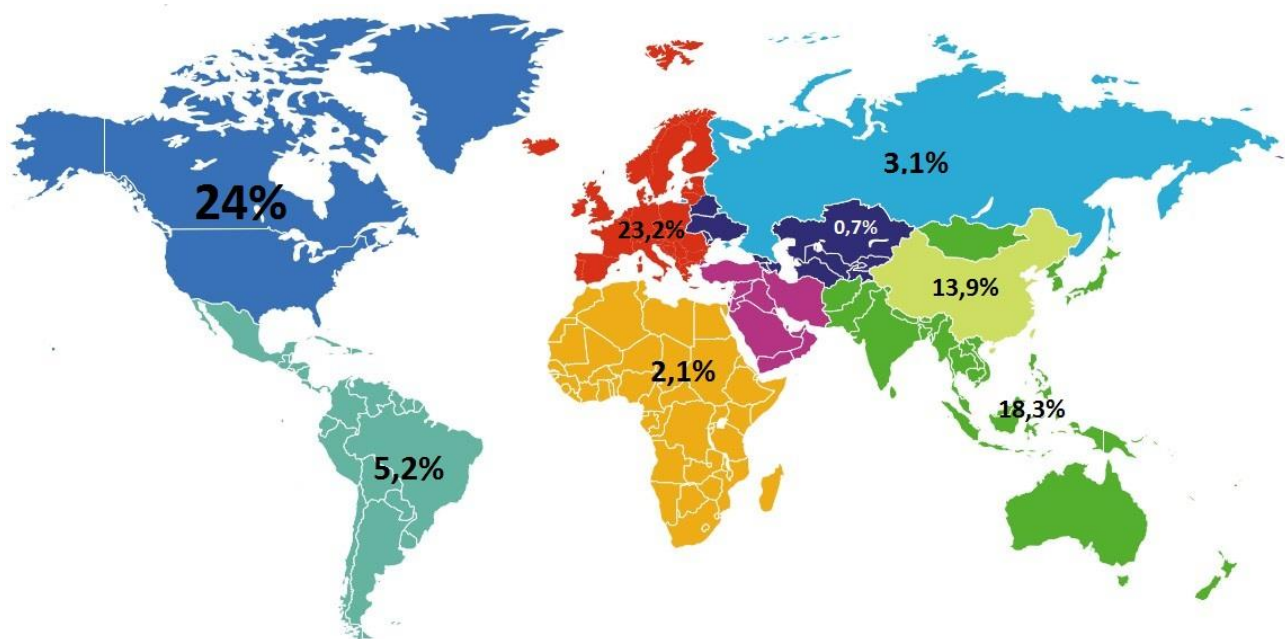


Рисунок 2.7 - Отраслевая структура мирового рынка авиаперевозок за 2017г.

Источник: [47]

Исходя из рисунка стоит отметить, что наибольшая доля авиаперевозок (24%) приходится на Северную Америку, вторым по величине рынком является рынок Европы – на их долю приходится 23,2%. Тем не менее, согласно прогнозу Объединенной авиастроительной корпорации (ОАК), доля Северной Америки и Европы начнет постепенно снижаться, уступая место развивающимся экономикам, и составит 17% и 19,1% соответственно. Значительна доля Китая в общем объеме авиаперевозок – 13,9% от общего объема, при этом прогнозируется увеличение доли Китая к 2036г. до 18%., таким образом, пассажирооборот КНР практически сравняется с европейским. На долю Азиатско-тихоокеанского района (без Китая) в 2017г. приходится 18,3%, что делает его третьим регионом по величине авиаперевозок. К 2036г. планируется рост доли АТР до 20,1%. Как отмечается в докладе, к 2036г. в Азиатско-Тихоокеанском регионе, рассматриваемом без Китая, будет проживать 3,2 млрд человек, а совокупный ВВП стран региона приблизится к 28 трлн долл. США. Поэтому,

несмотря на относительно небольшое превышение темпов роста объема пассажирооборота над среднемировыми, АТР в прогнозной перспективе выйдет на лидирующую позицию мирового рынка пассажирских авиаперевозок. Что касается России, то на долю данной страны приходится лишь 3,1% мирового пассажирооборота, к тому же ожидается снижение доли России на мировом рынке авиаперевозок до 2,8%. В целом, как отмечается в прогнозе ИКАО о развитии авиационного пассажиропотока на ближайшие 20 лет, Азиатско-Тихоокеанский регион будет источником генерирования более половины мирового авиапассажирского потока.

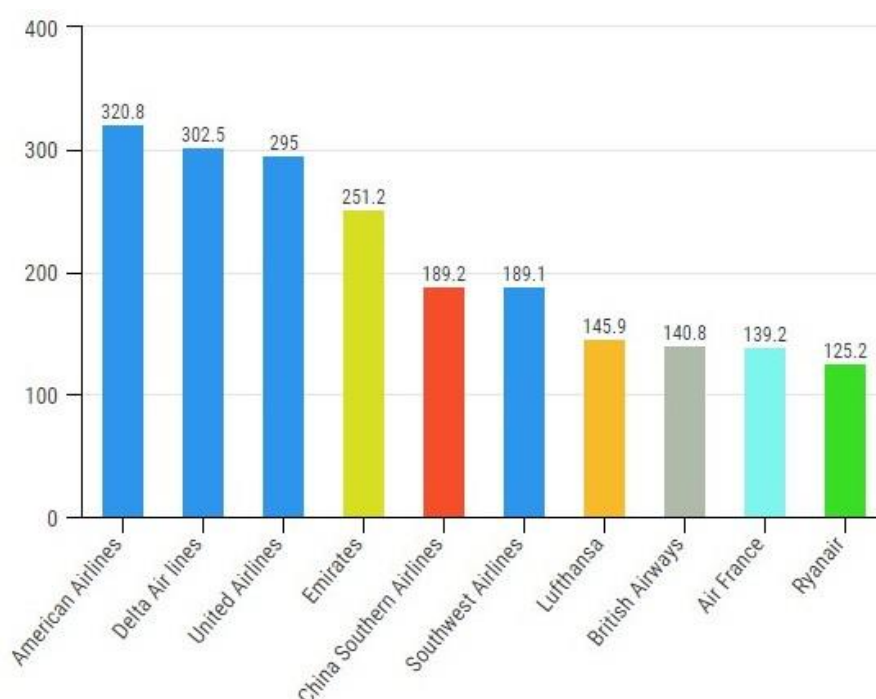


Рисунок 2.7 – Топ-10 авиакомпаний мира по пассажирообороту, 2017г.

Источник: [48]

Анализируя наиболее крупные авиакомпании мира, стоит отметить, что лидирующие позиции по объему пассажирских перевозок занимает США, за счет высокой интенсивности внутренних перевозок, обусловленной обширной площадью, сравнительно равномерным расположением крупных городов в восточной части страны, а также высокой степенью мобильности населения. Из 10 наиболее крупных авиакомпаний в 2017г., 1-е, 2-е, 3-е и 6-е места занимают американские перевозчики — American Airlines, Delta Airlines, United Airlines и Southwest Airlines соответственно. По объему

воздушного флота к середине 2017 года американские компании занимают первые пять мест — American Airlines (1556 бортов), Delta Air lines (1330 бортов), United Airlines (1229 бортов), Southwest Airlines (720 бортов) и мировой лидер по грузовым авиаперевозкам FedEx Express (688 бортов). Таким образом можно подсчитать, что только на первую пятерку компаний приходится порядка четверти всего мирового авиапарка. Также American Airlines, United Airlines и Delta Air lines лидируют по числу аэропортов, связываемых рейсами этих компаний, однако, по числу стран, включенных в маршрутную карту, американские перевозчики не попадают в первую пятерку — лидером является Turkish Airlines, выполняющая полеты в 108 стран мира, за ней следуют крупнейшие европейские авиакомпании — Lufthansa, Air France и British Airways, замыкает пятерку Qatar Airways. Что примечательно, ни одна российская авиакомпания не входит в рейтинг 10 крупнейших авиакомпаний мира. Тем не менее, в рейтинге 50 наиболее крупных авиакомпаний европейского региона, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» занимает 24 место, при этом Группа Аэрофлота занимает 7 место, S7 Group - 14 место, Уральские авиалинии – 23 место.

Рассматривая динамику развития российского рынка гражданской авиации следует так же отметить тенденцию к наращиванию пассажирских перевозок внутри страны. Динамика пассажирооборота и количества пассажиров представлена на рисунке 2.8.

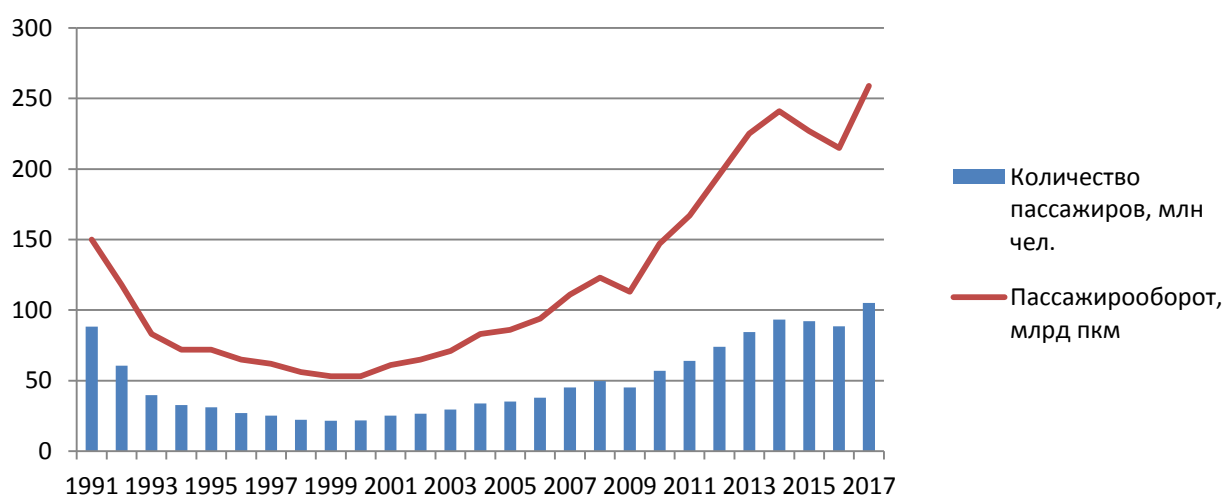


Рисунок 2.8 – Динамика количества пассажиров и пассажирооборота за период 1991-2017гг.

Источник: составлено автором на основе [46]

Как следует из графика, с начала 2000-х намечена тенденция на увеличение пассажиропотока. Наиболее быстрыми темпами рынок гражданской авиации России развивался в период с 2001-2014гг.: среднегодовой темп роста пассажирооборота и количества пассажиров составлял порядка 10-11%. Экономика России приходила в себя после кризиса 90-х годов, улучшение макроэкономической ситуации в стране, рост благосостояния населения привело к росту спроса на авиатранспортные услуги. В 2014-2015гг. произошло общее сокращение количества перевезенных пассажиров на 1,2%, пассажирооборота – на 6%. По итогам 2016 года количество пассажиров, перевезенных российскими авиакомпаниями, уменьшилось на 3,8% по сравнению с 2015г. и составило 88,6 млн пассажиров, выполненный пассажирооборот сократился на 5,1%, до 215,3 млрд пассажирокилометров. Основной причиной снижения пассажирооборота за период 2017-2016гг. является масштабное снижение международных перевозок. Основными причинами сокращения объемов международных рейсов является закрытие популярных туристических направлений, которые являются емкими сегментами рынка (Египет, Турция, Украина), что обусловлено необходимостью обеспечения безопасности перевозок и политическими факторами. Что касается внутренних перевозок, то в данном сегменте так же наблюдалась стагнация в связи с резким удорожанием стоимости авиабилетов по причине высокой инфляции и падения курса рубля. Также на снижение пассажиропотока повлиял уход с рынка в октябре 2015 года такой крупной авиакомпании, как «Трансаэро». В целом, в течение последних лет несколько компаний потерпели крах на рынке авиауслуг: «ВИМ-Авиа», «AirUnion», «КД Авиа», «Авианова», «Былина», «Татарстан», «Когалымавиа», что позволяет другим авиакомпаниям перераспределять высвободившуюся долю рынка между собой.

Благодаря стабилизации ситуации в экономике России и оживлению деловой активности к началу четвертого квартала 2016г. произошел разворот тренда развития отрасли. В 2017г. количество перевезенных пассажиров увеличилось на 18% по сравнению с 2016г. и составило 105 млн чел. Как отмечают эксперты, рост сегмента гражданской авиаперевозки в 2017 году во многом обусловлен ростом спроса на чартерные рейсы. По экспертным оценкам, в сравнении с 2016 годом объем чартерной перевозки вырос на 30-40%. При этом ожидается повышение пассажиропотока в 2018г, однако темпы роста рынка замедлятся, считают аналитики. Среди факторов роста пассажиропотока в 2017г. помимо развития чартерных перевозок следует отметить также проведение крупных мероприятий. Так, за период проведения этапов Кубка конфедераций FIFA 2017 (16 июня – 2 июля 2017 года) аэропорты городов-организаторов прилетело почти 6,6 млн пассажиров. Самым популярным городом в данный период стала Москва – три аэропорта столицы приняли более 5 млн человек. В Петербург прилетел 1 млн пассажиров, в Казань – 173 тысячи, в Сочи – 397 тысяч. Всемирный фестиваль молодежи и студентов в Сочи (14-22 октября 2017) посетило около 20 тысяч человек. Для перевозки паломников в Хадж было выполнено 140 завозных и вывозных рейсов, перевезено 16 тысяч человек.

Анализируя российский рынок пассажирских перевозок, следует оценить структуру рынка. По состоянию на 2017г. в России насчитается более 60 авиакомпаний, однако 65,9% всего пассажирооборота приходится лишь на 5 наиболее крупных авиакомпаний. В таблице представлены данные по пассажирообороту в разрезе авиакомпаний за 2011-2017г.

Таблица 2.4

Данные по пассажирообороту в разрезе авиакомпаний за 2011-2017гг.,

млн чел

	2011	2013	2013	2014	2015	2016	2017
Аэрофлот	14,17	17, 66	20,9	23,61	26,11	28,98	32,85
ТРАНСАЭ	8,45	10,32	12,49	13,19	11,21		

РО							
ЮТэйр	5,8	7,76	8,18	7,94	8,21	6,65	7,3
Сибирь	5,12	6,35	7,08	8,56	5,54	9,51	9,95
Россия	3,54	4,21	4,59			8,09	11,15
Уральские Авиалинии и				5,16	5,44	6,47	8,00
Прочие	25,11	25,36	29,30	31,96	34,31	27,33	35,08

Источник: составлено автором на основе [46]

Итак, из таблицы следует, что за исследуемый период большая доля российских авиаперевозок приходится на компании Группы Аэрофлот: «Аэрофлот – российские авиалинии» и авиакомпанию «Россия». Так, с января по декабрь 2017 года авиакомпания «Аэрофлот — российские авиалинии» обслужила на внутренних и международных направлениях более 32,8 млн пассажиров (+13,3%), «Россия» — 11,1 млн пассажиров (+37,7%). В 2017г. также можно отметить увеличение пассажиропотока в авиакомпаниях «S7» — 9,9 млн пассажиров (+4,9%), «Уральские авиалинии» — 7,9 млн пассажиров (+23,7%), «ЮТэйр» — 7,3 млн пассажиров (+9,6%). Рассмотрим также доли авиакомпаний на рынке, представленные на рисунке.

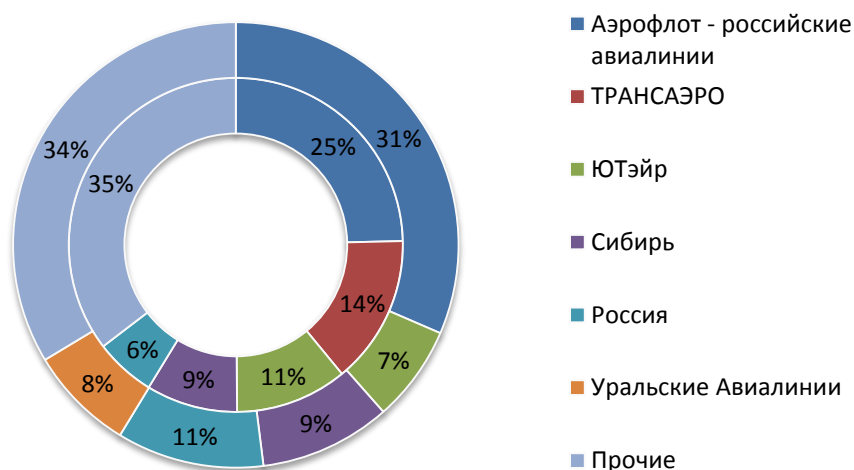


Рисунок 2.9 – Доля авиакомпаний на рынке за 2012 г и 2017г.

Источник: составлено автором на основе [46]

Так, бесспорным лидером отрасли является Аэрофлот, на его долю приходится более 30% российского пассажиропотока, при этом доля данного

авиаперевозчика увеличивается, в 2012г. Аэрофлот обеспечивал 25% всего пассажиропотока. Вторым крупнейшим авиаперевозчиком являлась авиакомпания «Трансаэро», однако осенью 2015 года «Трансаэро» прекратила свою деятельность, причиной чему послужили долги предприятия и финансовые убытки. Уход с рынка такой крупной авиакомпании, как «Трансаэро» позволил лидерам отрасли перераспределить пассажиропоток между собой и увеличить свою долю на рынке.

Что касается ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», то в 2012г. на ее долю приходилось 11%, что делало ЮТэйр третьим по величине авиаперевозчиком России. Тем не менее, кризисное положение, в котором оказалась Авиакомпания в 2014-2015гг. не могло не отразиться на доле рынка – в 2017г. на долю ЮТэйр приходится 6,9% всего объема перевезенных пассажиров. Однако немаловажен тот факт, что в отличие от «Трансаэро», Авиакомпания ЮТэйр смогла остаться на рынке, так как во время приступила к реализации мер по сокращению расходов. Определяя место Авиакомпания ЮТэйр на российском рынке гражданской авиации, следует провести комплексный анализ конкурентов и выявить сильные и слабые стороны Авиакомпания. Результаты конкурентного анализа представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Сравнение крупнейших авиакомпаний по основным показателям

	Авиакомпания «ЮТэйр»	Аэрофлот- российские авиалинии	Авиаком- пания «Россия»	Авиакомпа- ния «Сибирь» (S7)	Уральские авиалинии
Пассажирооборот, млн пкм	11 731	91 809	28 118	19 100	19 196
Занятость кресел, %	75,9	81,8	84,4	85,2	82,6
Количество внутренних направлений, шт	142	50	66	104	95
Количество международных направлений, шт	23	89	44	46	43
Количество рейсов, тыс	79,7	368	65,8	75	56,2

Цена-качество, 0-100 (рейтинг Forbes)	64	70	65	72	60
Пунктуальность (доля рейсов, выполненных без задержек), %	98,53	98,14	97,91	97,97	93,82
Количество ВС, шт	65	224	61	46	45
Средний возраст парка ВС, лет	15,2	4,2	12,8	9,8	13,5
Выручка, млрд	55 013	474 916	94 800	108 111	57 321
Чистая прибыль, млн	101	23060	-2100	2896	2692

Источник: составлено автором на основе [46]

Исходя из таблицы можно сделать вывод, что ближайшим конкурентом Авиакомпания является авиакомпания «Уральские авиалинии», занявшая в 2017г., согласно данным Росавиации, 4 место по пассажиропотоку и сместившие ЮТэйр на 5 место. Следовательно, целесообразно провести сравнительный анализ ЮТэйр и Уральские авиалинии, что позволит не только выявить сильные и слабые стороны Авиакомпания ЮТэйр по сравнению с крупнейшими компаниями отрасли, но и поможет выявить те факторы, которым следует уделить особое внимание при построении стратегии развития, чтобы сместить основного конкурента. Сравнительный анализ ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» с лидером отрасли авиакомпанией «Аэрофлот-российские авиалинии» представлен на рисунке 2.9. Оценка производилась посредством метода экспертных оценок по 5-балльной шкале.

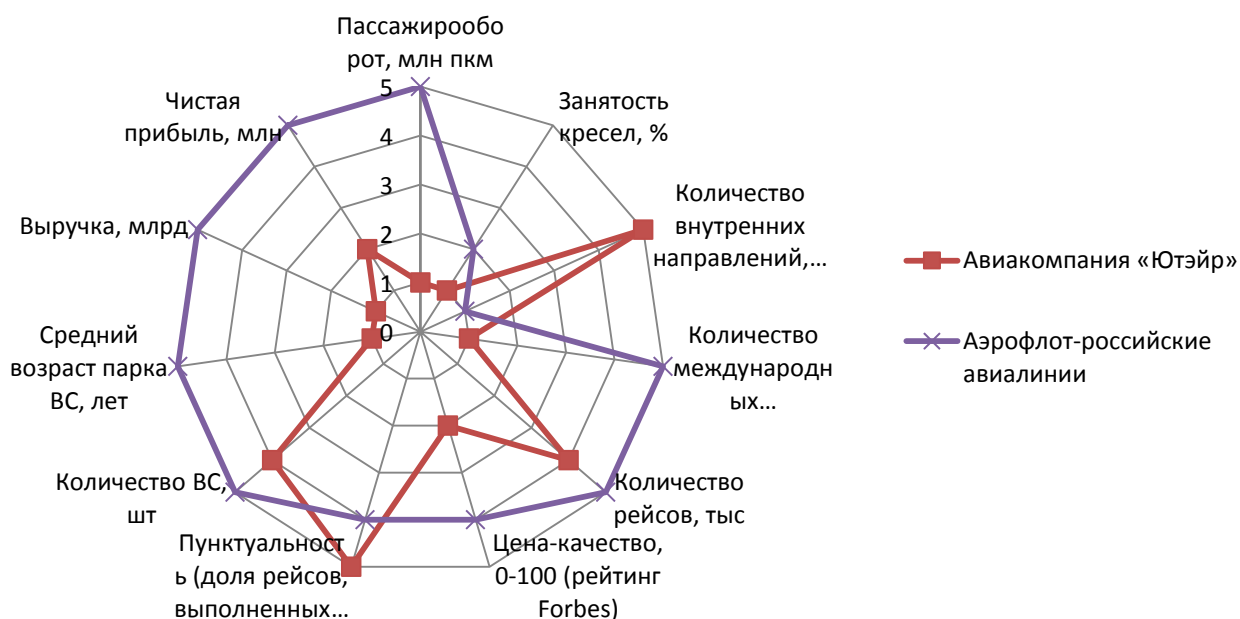


Рисунок 2.10 – Многоугольник конкурентоспособности ПАО

«Авиакомпания «ЮТэйр» и ПАО «Аэрофлот»

Источник: составлено автором на основе [46]

Проведя конкурентный анализ следует отметить, что наиболее крупные авиакомпании представляют интерес для Авиакомпании ЮТэйр по следующим причинам:

1. «Аэрофлот – российские авиалинии» – как компания, которая занимает самую большую долю рынка;
2. авиакомпания «Россия» – как компания, которая показала самый большой прирост пассажиропотока в 2017 году;
3. авиакомпания «Сибирь» (S7) – как авиакомпания, которая лидирует в рейтинге Forbes российских компаний по соотношению цена/качество по результатам 2017 года;
4. «Уральские авиалинии» – как конкурент, который занимает идентичную долю рынка

Тем не менее ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» обладает рядом конкурентных преимуществ по сравнению с другими авиакомпаниями. Так, Авиакомпания «ЮТэйр», по данным 2017г. является самой пунктуальной Авиакомпанией российской отрасли, 98,53% всех рейсов Авиакомпании совершаются без задержек. При этом аналогичный показатель «Уральских авиалиний» составляет 93,82% - худшее значение среди 5 наиболее крупных авиакомпаний российской отрасли. Парк ВС Авиакомпании ЮТэйр – второй по величине после Аэрофлота, при этом, как отмечалось в п.2.1 настоящего исследования, Авиакомпания была вынуждена сократить флот на 40% и намерена наращивать количество ВС в будущем. Тем не менее, несмотря на обширный самолетный парк, срок эксплуатации воздушных судов Авиакомпании ЮТэйр самый высокий, что делает авиакомпанию менее безопасной, в сравнении с конкурентами. Что касается направлений, то следует отметить, что несмотря на второе место по численности рейсов, Авиакомпания ЮТэйр характеризуется самой низкой долей международных

перевозок – практически в 2 раза меньше международных направлений, по сравнению с ближайшим конкурентом – Уральскими авиалиниями. Несомненно, на фоне возросшего спроса на международные чартерные и регулярные перевозки в 2017г., данный фактор негативно сказывается на конкурентоспособности Авиакомпания «ЮТэйр». Таким образом, проведя комплексный анализ конкурентов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» необходимо отметить, что Авиакомпания должна уделить особое внимание парку ВС и международным перевозкам – обновление самолетного флота позволит повысить безопасность полетов и снизить расходы на технического обслуживание ВС, а также поможет повысить пунктуальность Авиакомпания. При этом открытие новых международных направлений позволит Авиакомпания повысить пассажирооборот и благоприятно скажется на имидже компании.

Что касается позиции ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг, то тенденция сокращения в 2014-2015гг. международных направлений, а также преобразование «ЮТэйр-Вертолетные услуги» в отдельную бизнес единицу привели к сокращению присутствия Авиакомпания ЮТэйр на зарубежном рынке.

В докризисный период ПАО Авиакомпания «ЮТэйр» осуществляла регулярные и чартерные пассажирские и вертолетные рейсы в более чем 30 стран. Регулярные пассажирские перевозки осуществлялись в такие страны, как Таджикистан, Азербайджан, Киргизию, Армению, Израиль, Эстонию, Латвию, Литву, Чехию, Украину, Республику Беларусь, Словакию, Германию, таким образом, Авиакомпания ЮТэйр осуществляла авиаперевозки только в страны ближнего зарубежья и в страны Европы, дальнейшее зарубежье и дальний восток не был охвачен Авиакомпанией. Что касается вертолетных услуг, то география полетов значительно выше – вертолетные перевозки осуществляются в более 50 стран, к которым относятся Канада, Колумбия, Эквадор, Польша, Словакия, Германия, Югославия, Испания, Греция, Турция, Ливан, Ирак, Индия, Камбоджа,

Индонезия, Папуа-Новая Гвинея, а также во многие страны Африканского континента. Столь широкая маршрутная сеть вертолетных услуг обусловлена сотрудничеством с Организацией Объединенных Наций (ООН): более 20 лет вертолеты Авиакомпании ЮТэйр осуществляли авиационные работы по обслуживанию миротворческих миссий ООН, а также миссий Африканского союза. Вертолетные работы за рубежом также осуществлялись по заказам российских компаний, прежде всего, нефтегазового комплекса (вертолетные работы по коммерческим контрактам, рейсовые перевозки пассажиров, VIP-перевозки). Авиакомпания осуществляла разнообразные и во многом уникальные вертолетные работы различных видов, объединяющей характеристикой которых является высокое качество и безопасность. В числе таких работ выделяются транспортные работы, строительно-монтажные, аэровизуальные работы и мониторинг нефти и газопроводов, лесопатрульные работы, поисково-спасательные и аварийно-спасательные работы, экстренная медицинская эвакуация, погрузоразгрузочные и авиационно-химические работы, рейсовые перевозки пассажиров. Миссия бизнес-направления вертолетных работ заключается в осуществлении по заказу клиентов авиационных работ высокого качества и любой сложности в любое время года и суток в любой точке земного шара силами современной и надежной вертолетной техники.

Итак, выделив «ЮТэйр-вертолетные услуги» в отдельную компанию, ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» значительно сократила маршрутную сеть, однако, в рамках Группы ЮТэйр, реструктуризация никак не отразилась на географии вертолетных перевозок: несмотря на кризис, ЮТэйр-Вертолетные услуги продолжают сотрудничать с ООН. Тем не менее, подобная реструктуризация напрямую сказывается на финансовом положении самолетного сегмента по причине потери части прибыли, относящейся к вертолетным услугам. В настоящий момент, география полетов ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» насчитывает порядка 23 рейса за рубеж, 18 из которых выполняется из Москвы (семь — в Европу, шесть — в Среднюю Азию, четыре — в Закавказье, один — в Китай), причем четыре из

них (в Берлин, Вену, Мюнхен и Ираклион) были открыты летом 2017г. Таким образом, по доле международных маршрутов в своей сети авиакомпания сильно уступает другим крупным российским перевозчикам.

В дальнейшем Авиакомпания ЮТэйр планирует увеличить количество международных направлений в 2-3 раза и обеспечить их стыковку с региональными рейсами, что позволит повысить конкурентоспособность Авиакомпании не только в отрасли в целом, но и в частности на московском рынке посредством создания альтернативы перелетам из аэропорта «Домодедово».

Таким образом, несмотря на то, что стратегические цели Авиакомпании ЮТэйр в основном нацелены на развитие региональной сети перевозок, Авиакомпания также заинтересована в повышении присутствия на мировом рынке. Тем не менее, существует ряд факторов, которые могут встать на пути к развитию международных направлений.

Так, основными сдерживающими факторами при открытии международных рейсов является то, что международные направления регулируются межправительственными соглашениями и требуют получение допуска со стороны комиссии при Министерстве транспорта РФ. Так, несмотря на то, что Авиакомпания ЮТэйр удалось получить допуск к полетам в Вену, Мюнхен, Берлин и Милан, авиаперевозчику не удалось получить допуск на выполнение рейсов в Барселону. Также одной из проблем расширения международной маршрутной сети является большое количество неиспользуемых международных допусков: авиакомпании получают направления, при этом, не осуществляют фактических рейсов, отчего другим перевозчикам данные направления становятся недоступны. В целом, как отмечают эксперты, во всем мире межгосударственные перевозки существенно более зарегулированный рынок – наращивание мощностей на ВВЛ происходит более быстрыми темпами, в отличие от МВЛ. Естественно, это приводит к тому, что цены на международных линиях несколько выше, чем на внутренних, разница составляет в среднем от 5 до 10%.

Помимо указанных факторов, существует ряд современных трендов, формирующих облик мировой отрасли авиаперевозок. Прежде всего, наметилась тенденция сближения продукта традиционных сетевых авиаперевозчиков с продуктами низкобюджетных авиакомпаний. Элементы бизнеса, ранее присущие низкобюджетным авиаперевозчикам, теперь можно встретить и у традиционных сетевых авиакомпаний. Наметился тренд создания новых авиакомпаний по бизнес-модели гибридного авиаперевозчика с минимальным набором услуг. Следует отметить, что ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» уже следует данной тенденции – новые тариф «Лайт» соответствует лоу-кост модели.

Также важно отметить переход отрасли на uber-модель продаж услуг. С усилением роли метапоисковых систем в продажах услуг по перевозке на первый план для потребителей при выборе авиакомпании выходит фактор цены. Авиакомпании не контролируют полностью каналы продаж, при высокой конкуренции метапоисковые системы диктуют условия формирования продукта. Как отмечают эксперты Центра стратегических разработок в гражданской авиации (ЦСР ГА), распространение uber-модели приводит к размыванию брендов региональных авиакомпаний. Также эксперты отмечают, что все большее количество пассажиров не обращают внимание на бренд авиакомпании, их в большей степени интересует перевозка в срок и по более низкой цене, а дополнительные услуги, особенно на средних и коротких расстояниях, становятся неактуальными. Таким образом, авиакомпании вынуждены вырабатывать более сложные конкурентные стратегии с учетом особенностей каждого отдельного направления полетов.

Одним из факторов, способных негативно отразиться на развитии авиационной отрасли, является тенденция к сокращению количества аэропортов национальной сети. В 2017 году аэропортовая сеть РФ включала 259 аэропортов и около 1400 посадочных площадок, при этом в 1991 году в аэропортовой сети РФ насчитывались 1450 аэродромов. Согласно оценке экспертов ЦСР ГА, основная причина сокращения – недостаток источников

финансирования. Необходимы кардинальные меры по определению дополнительных источников финансирования модернизации аэродромной инфраструктуры.

Что касается гражданского сегмента авиастроения, то успешно запущен ряд проектов по выпуску новых магистральных и региональных самолетов, современных многоцелевых вертолетов, конкурентоспособных на международном уровне. В частности, следует отметить успешный проект «Сухой Суперджет 100», ознаменовавший возрождение российского гражданского самолетостроения. Принятые решения в рамках реализации проекта ГТЛК по оперативному лизингу ВС «Сухой Суперджет 100» согласно распоряжению Правительства РФ позволили запустить механизм поставок самолетов по конкурентной лизинговой ставке в парк авиакомпаний России. ЦСР ГА как участник этой разработки подтверждает эффективность принятых мер и считает целесообразным и обоснованным, во-первых, продолжить реализацию указанного проекта в части «Суперджета» и, во-вторых, распространить данные механизмы на другие современные самолеты отечественного производства, в частности на Ил-114 и МС-21.

Непосредственно на развитии рынка авиауслуг сказывается нехватка пилотов в российских авиакомпаниях. Основной причиной тому является уменьшение количества выпускников летных училищ, при большом количестве опытных пилотов, уходящих на пенсию (списание летчиков по возрасту или медпоказаниям). Однако, в настоящий момент также наметился тренд на утечку кадров за границу, в частности, на рынок Китая, характеризующийся высоким спросом на авиаперевозки и более высокими зарплатами по сравнению с Россией. Как отмечают эксперты, в 2016-2017г. более 300 командиров воздушных судов (КВС) ушли Китай и другие страны Азии. Российские авиакомпании пытаются приостановить утечку летных кадров за рубеж, поскольку проблема дефицита пилотов в РФ обострилась на фоне зашкаливающего роста пассажиропотока.

Также в настоящий момент усиливается консолидация перевозчиков на мировом уровне. Прежде всего, стоит отметить кооперацию авиакомпаний в рамках глобальных альянсов, когда любой авиаперевозчик вне альянса конкурирует не с отдельными авиакомпаниями, а с альянсом в целом, со всей его сетевой, финансовой и производственной мощью. Так, среди российских авиакомпаний в глобальных альянсах состоят следующие: «Аэрофлот – российские авиалинии» - альянс Sky Team (AeroMexico, Air France, Alitalia, Continental Airlines, Czech Airlines, Delta, KLM, Korean Air и Northwest Airlines), авиакомпания Сибирь (S7) – альянс OneWorld. Помимо глобальных альянсов, значительное развитие получили интерлайн-соглашения и соглашения о код-шеринге. Так, интерлайн-соглашение представляет собой договоренность между авиаперевозчиками, в рамках которой одна авиакомпания имеет право оформлять авиабилеты на рейсы другой компании, которая в свою очередь обязана признавать и принимать такие авиабилеты. При этом в данном случае речь идет не о совместной эксплуатации рейса, а лишь о признании авиабилетов, выписанных компанией-партнером. Что касается код-шеринга, то данное соглашение подразумевает совместную коммерческую эксплуатацию авиарейса двумя и более авиакомпаниями, одна из которых является оператором (то есть исполняет полеты по данному рейсу и продает авиабилеты на данные рейсы от своего имени), а остальные - маркетинговыми партнерами (то есть продают билеты на рейс компании-оператора от своего имени). Рейс компании-оператора при этом может либо обозначаться обычным образом (с указанием только компании-оператора), либо использовать обозначение совместным двойным кодом сторон (код авиакомпании-оператора/код авиакомпании-партнера). Рейсы компаний-партнеров всегда обозначаются двойным кодом (код авиакомпании-оператора/код авиакомпании-партнера). Так, Авиакомпания «ЮТэйр» имеет код-шеринговое соглашение с авиакомпаниями Нордстар, Turkish airlines, Azerbaijan airlines.

Помимо указанных факторов, на деятельности авиакомпаний напрямую сказываются факторы, характеризующие макроэкономическую ситуацию в стране.

Так, среди таковых, наибольшее значение для Авиакомпаний принимает ставка рефинансирования Центрального банка и процент инфляции. Так, рост процентных ставок представляет собой угрозу для реализации планов авиакомпаний, которые должны финансироваться за счет получения ссуд, а снижение ставок - новые возможности для развития. . Рост инфляции, в свою очередь, может привести к увеличению стоимости услуг поставщиков и подрядчиков, что приведет к повышению соответствующих расходов, увеличению себестоимости услуг авиакомпаний. В итоге может возникнуть необходимость увеличения тарифов на авиаперевозки, но из-за высокой ценовой конкуренции на российском рынке пассажирских перевозок сделать это будет крайне сложно. Динамика ключевой ставки РФ и инфляции представлена на рисунке.

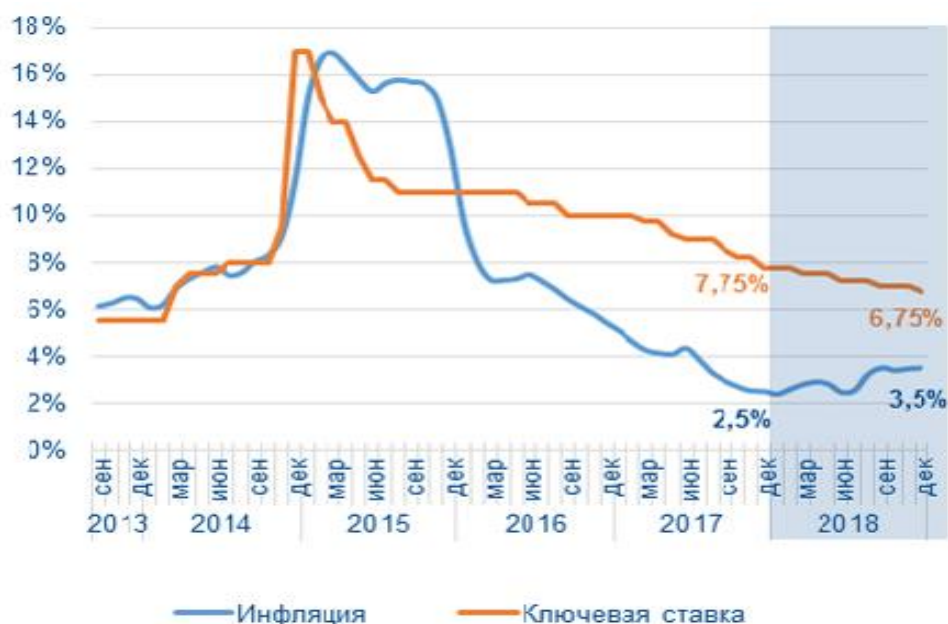


Рисунок 2.11 - Динамика ключевой ставки РФ и инфляции, 2013-2017гг., прогноз на 2018г.

Источник: [43]

Исходя из рисунка, последнее время наблюдается тенденция к сокращению как ключевой ставки РФ, так и уровня инфляции, после резкого роста в 2014г. Однако, по прогнозам экспертов в 2018 г. ожидается рост уровня инфляции, что может стать угрозой на пути проведения ценовой стратегии Авиакомпаний ЮТэйр.

Также немаловажным фактором является динамика курса обмена валют, определяющего стоимость рубля по отношению к стоимости денежных единиц других стран. Так как выполнение авиаперевозок зачастую связано с международными полетами, то оплата услуг происходит в иностранной валюте. Также, в случае приобретения воздушных судов у иностранных производителей, рост курса иностранной валюты по отношению к национальной приводит к резкому увеличению платежей за лизинг у авиаперевозчиков. Таким образом, изменение курса валют и образующаяся при этом курсовая разница может сильно повлиять на финансовый результат деятельности авиакомпаний при выполнении международных рейсов. В случае, если стоимость рубля по отношению к другим валютам становится низкой, это представляет угрозу получения отрицательного финансового результата и уменьшает платежеспособность авиакомпании при денежных операциях с иностранными компаниями. На рисунке представлена динамика курса евро и доллара по отношению к российскому рублю.

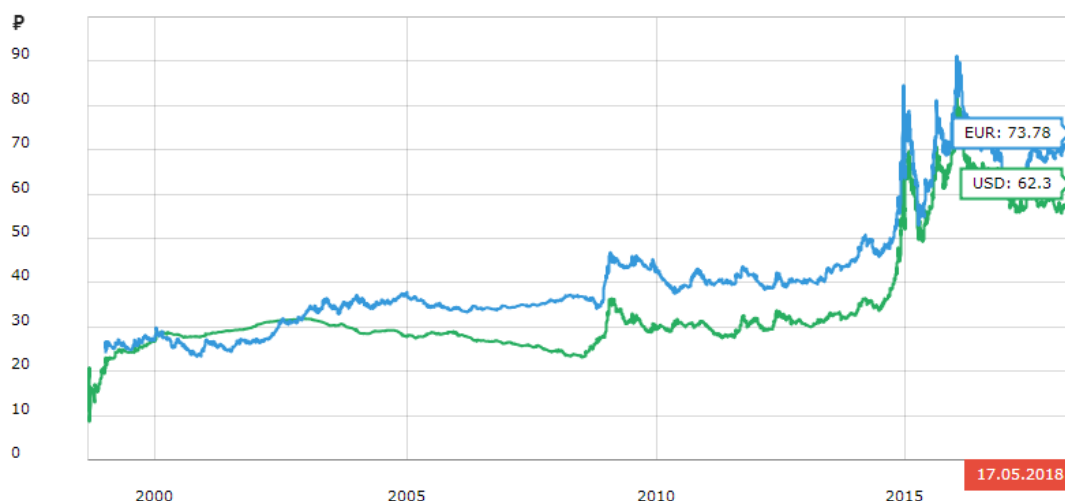


Рисунок 2.12 - Динамика курса евро и доллара по отношению к российскому рублю

Источник: [43]

Исходя из представленного графика можно сделать вывод, что положение рубля крайне нестабильно, что представляет угрозу деятельности авиакомпаний. В частности, Авиакомпания ЮТэйр, оформившая контракт в 2018г. на поставку 30 воздушных судов Boeing в рамках программы по обновлению самолетного парка, может столкнуться с резким подорожанием лизинговых платежей в связи с ослаблением курса рубля в будущем. Как отмечалось ранее, подобная ситуация сложилась в 2014г., что привело Авиакомпанию ЮТэйр к состоянию банкротства.

Авиа-услуги характеризуются высокой чувствительностью к колебанию цен на нефть и нефтепродукты. В среднем около 25% операционных расходов Авиакомпаний составляют расходы на топливо. В связи с этим необходимо рассмотреть динамику изменения цен на авиационное топливо, представленную на рисунке.

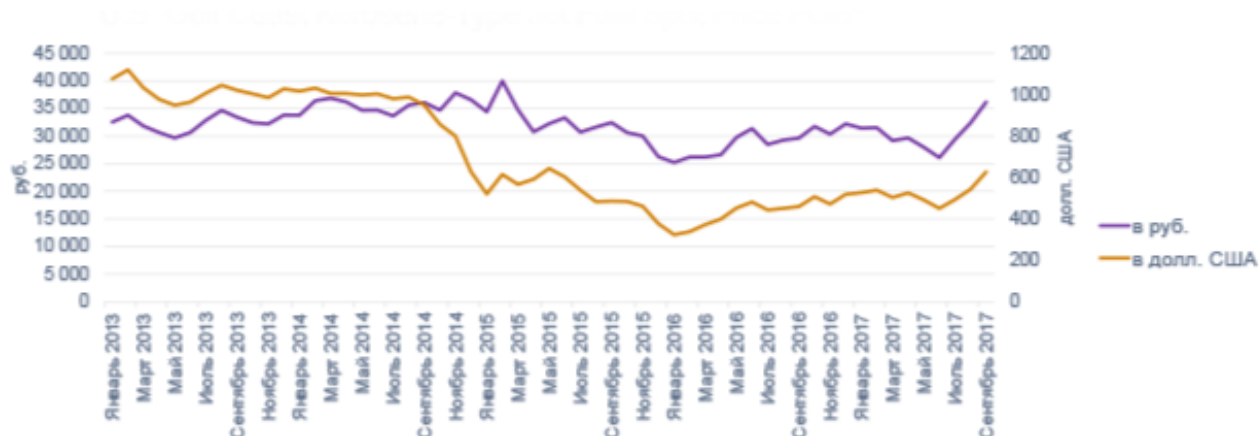


Рисунок 2.13 – Динамика стоимости авиаГСМ в рублях и долл США за 2013-2017гг.

Источник: [46]

Тенденция, которая сложилась в отношении авиатоплива сегодня, настораживает. Цены на авиакеросин в 2017 году выросли на 23,2%, а со второго полугодия 2018 года рост биржевого индекса составил 13,5%. Угрозу негативного влияния данного фактора усиливает тот факт, что устаревший парк воздушных, каким является парк ВС Авиакомпания ЮТэйр», имеет низкую топливную эффективность по сравнению с авиатехникой более современного производства. Таким образом, повышение цен на авиакеросин несет в себе угрозу снижения конкурентоспособности авиакомпании, в результате значительного повышения себестоимости рейса по сравнению с конкурентами, имеющими более экономичные по расходу топлива типы самолетов.

Оценив положение ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом и отечественном рынках авиауслуг стоит отметить, что не смотря на то, что в 2014г. Авиакомпания переживала кризис, ей удалось сохранить свои позиции и остаться в ТОП-5 крупнейших авиакомпаний России. Тем не менее, если в докризисный период Авиакомпания ЮТэйр была третьей авиакомпанией по пассажирообороту в отрасли, то в 2017г. ЮТэйр занимает лишь пятое место. Значительные изменения коснулись мирового рынка авиауслуг – сокращение чартерной программы и регулярных перевозок по международным направлениям, а также выделение «ЮТэйр-Вертолетные

услуги» в отдельный сегмент привели к тому, что присутствие ПАО «Авиакомпания ЮТэйр» на мировом рынке авиаперевозок сократилось. Таким образом, для повышения конкурентоспособности Авиакомпании ЮТэйр, необходимо выявить стратегические направления развития, исходя из тенденций, сложившихся на мировом рынке авиауслуг.

2.3 Разработка стратегических направлений развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом рынке авиауслуг

Проведя комплексную оценку факторов внутренней и внешней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», целесообразно сформулировать стратегические направления развития Авиакомпании. В качестве инструмента формирования стратегии автором был использован SWOT-анализ, позволяющий выявить стратегические цели на основе оценки сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз рынка.

Перед построением матрицы SWOT-анализа необходимо провести оценку факторов внутренней и внешней среды Авиакомпании ЮТэйр. В данном исследовании оценка факторов производилась посредством метода экспертных оценок. В качестве экспертов были выбраны следующие сотрудники ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», имеющие опыт в руководстве деятельностью Авиакомпании:

1. вице-президент по экономике и контролю расходов «ЮТэйр – Пассажирские авиалинии»;
2. вице-президент по маркетингу «ЮТэйр – Пассажирские авиалинии»;
3. руководитель отдела по наземному обеспечению «ЮТэйр – Пассажирские авиалинии».

Каждому эксперту был предоставлен сформированный перечень сильных и слабых сторон Авиакомпании ЮТэйр, а также возможностей и

угроз мирового рынка авиаперевозок. Первоначально эксперты авиакомпании определили весовые характеристики всех факторов внутренней и внешней среды, определяемые их относительной значимостью для авиакомпании, а затем провели 10-бальное оценивание данных факторов. Бальная оценка каждого эксперта умножается на выставленную им весовую характеристику, после чего данные значения экспертов суммируются и усредняются. На основе максимальных средневзвешенных оценок экспертов и выявляются итоговые три фактора, характеризующие сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы рынка.

Рассмотрим результаты экспертной оценки возможностей внешней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», представленные в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Взвешенная оценка возможностей внешней среды компании ПАО
«Авиакомпания «ЮТэйр»

Фактор	Результаты оценивания						Итогово е значени е
	1 эксперт		2 эксперт		3 эксперт		
	оценк а	уд. вес	оценк а	уд. вес	оценк а	уд. вес	
1. Развитие рынка авиауслуг в развивающихся странах	4	0,05	3	0,1	2	0,05	0,6
2. Открытие чартерных направлений в Египет	9	0,15	8	0,15	9	0,2	4,35
3. Уход с рынка авиакомпаний	6	0,1	4	0,1	7	0,1	1,7
4.Проведение крупных международных мероприятий	4	0,05	3	0,1	5	0,1	1
5.Сотрудничество с ООН в части пассажирских перевозок	6	0,1	7	0,1	7	0,05	1,65
6. Развитие гражданского сегмента авиастроения в России	8	0,15	9	0,1	7	0,15	3,15
7. Рост спроса на туристическом рынке	8	0,2	7	0,15	6	0,2	3,85
8. Тенденция к консолидации отрасли	8	0,2	9	0,2	8	0,15	4,6
Итого:	53	1	50	1	51	1	

Источник: составлено автором

Таким образом, как следует из таблицы, наиболее значимыми возможностями внешней среды, которые могут напрямую отразиться на деятельности Авиакомпании, являются следующие:

1. открытие чартерных направлений в Египет;
2. тенденция к консолидации отрасли;
3. рост спроса на туристическом рынке.

Далее рассмотрим результаты экспертной оценки угроз внешней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», представленные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Взвешенная оценка угроз внешней среды компании ПАО
«Авиакомпания «ЮТэйр»

Фактор	Результаты оценивания						Итог овое значе ние
	1 эксперт		2 эксперт		3 эксперт		
	оценк а	уд. вес	оценк а	уд. вес	оценк а	уд. вес	
1. Утечка квалифицированного летного состава в другие авиакомпании/зарубеж	8	0,1	8	0,1	9	0,1	2,5
2. Снижение платежеспособности населения	8	0,1	7	0,1	7	0,1	2,2
3. Рост цен на АвиаГСМ	9	0,2	9	0,15	9	0,2	4,95
4. Рост курса иностранных валют	9	0,15	8	0,15	9	0,1	3,45
5. Нестабильная геополитическая ситуация	6	0,05	7	0,1	5	0,05	1,25
6. Возможность возвращения «ТРАНСАЭРО» на рынок	5	0,05	4	0,05	4	0,05	0,65
7. Угроза появления новых низкобюджетных авиакомпаний	6	0,1	5	0,1	5	0,1	1,6
8. Неполучение доступа на международные направления	9	0,15	8	0,15	9	0,2	4,35
9. Агрессивная конкурентная политика со стороны лидеров отрасли	8	0,1	7	0,1	8	0,1	2,3
Итого:	68	1	63	1	65	1	

Источник: составлено автором

Исходя из таблицы, наиболее значимыми угрозами внешней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» являются следующие:

1. рост цен на АвиаГСМ;
2. рост курса иностранных валют;
3. неполучение доступа на международные направления.

Далее проведем аналогичное определение основных сильных и слабых сторон компании. Результаты экспертной оценки сильных сторон Авиакомпании ЮТэйр представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Взвешенная оценка сильных сторон ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Фактор	Результаты оценивания						Итогов ое значени е
	1 эксперт		2 эксперт		3 эксперт		
	оценка	уд. вес	оценк а	уд. вес	оценк а	уд. вес	
1.Широкая региональная маршрутная сеть с "мини-хабами" (Тюмень, Сургут)	8	0,2	9	0,15	9	0,2	4,75
2. Высокая пунктуальность	7	0,15	8	0,2	7	0,15	3,7
3. Поддержка региональных властей	5	0,1	6	0,1	7	0,1	1,8
4. Использование бизнес-модели гибридного авиаперевозчика (лоу-кост тарифы)	9	0,2	8	0,15	9	0,15	4,35
5. Сотрудничество с авиакомпаниями по код-шеринговому соглашению	9	0,15	9	0,15	8	0,15	3,9
6. Развитые каналы сбыта услуг	5	0,1	6	0,1	7	0,15	2,15
7. Трехволновое расписание по ключевым направлениям, увеличение налета ВС	8	0,1	7	0,15	8	0,1	2,65
Итого:	51	1	53	1	55	1	

Источник: составлено автором

Так, согласно мнению экспертов, наиболее значимыми сильными сторонами Авиакомпаний являются следующие:

1. широкая региональная маршрутная сеть с «мини-хабами» (Тюмень, Сургут);
2. использование бизнес-модели гибридного авиаперевозчика (лоу-кост тарифы);
3. сотрудничество с авиакомпаниями по код-шеринговому соглашению.

Рассмотрит также результаты экспертной оценки слабых сторон Авиакомпаний ЮТэйр, представленные в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Взвешенная оценка слабых сторон ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

Фактор	Результаты оценивания						Итогово е значение
	1 эксперт		2 эксперт		3 эксперт		
	оценка	уд. вес	оценка	уд. вес	оценк а	уд. вес	
1.Самая низкая доля международных перевозок	8	0,1	9	0,15	8	0,1	2,95
2.Низкий показатель занятости кресел	9	0,15	9	0,2	8	0,15	4,35
3.Отсутствие членства в международных альянсах	7	0,1	8	0,1	7	0,1	2,2
4.Преобладание в парке ВС с низкой топливной эффективностью по причине устаревшего парка ВС	9	0,15	8	0,15	9	0,2	4,35
5.Потеря части прибыли в связи с выделением ЮТВУ в отдельную бизнес-единицу	8	0,15	8	0,1	8	0,1	2,8
6.Низкое качество сервисного обслуживания (отсутствие обязательного бортпитания на рейсах)	8	0,15	7	0,1	8	0,1	2,7
7.Зависимость от заемного капитала, низкая ликвидность	8	0,1	8	0,1	7	0,15	2,65

8.Сокращение чартерной программы	7	0,1	8	0,1	7	0,1	2,2
----------------------------------	---	-----	---	-----	---	-----	-----

Продолжение таблицы 2.9

Итого:	64	1	65	1	62	1	
--------	----	---	----	---	----	---	--

Источник: составлено автором

Таким образом, согласно экспертам, слабыми сторонами деятельности Авиакомпании выступают следующие:

1. самая низкая доля международных перевозок;
2. низкий показатель занятости кресел;
3. преобладание в парке ВС с низкой топливной эффективностью по причине устаревшего парка ВС.

На основе полученных данных SWOT-анализа составим итоговую матрицу выбора стратегических направлений развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр». (таблица 2.10)

Таблица 2.10

Итоговая SWOT-матрица ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр»

	<p>Возможности (O):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие чартерных направлений в Египет; 2. Тенденция к консолидации отрасли; 3. Рост спроса на туристическом рынке. 	<p>Угрозы (T):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост цен на АвиаГСМ; 2. Рост курса иностранных валют; 3. Неполучение доступа на международные направления.
<p>Сильные стороны (S):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Широкая региональная маршрутная сеть с "мини-хабами" (Тюмень, Сургут); 2. Использование бизнес-модели гибридного авиаперевозчика (лоу-кост тарифы); 3. Сотрудничество с авиакомпаниями по код-шеринговому соглашению. 	<p>S1,S2, S3 + O3 - стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке</p> <p>S3 + O2 – стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке</p> <p>S3 + O1 – стратегия концентрированного роста – стратегия развития рынка</p>	<p>S2 + T1, T2 – стратегия сокращения издержек</p> <p>S1+ T1, T2 – стратегия сокращения</p>

Продолжение таблицы 2.10

Слабые стороны (W): 1. Самая низкая доля международных перевозок; 2. Низкий показатель занятости кресел; 3. Преобладание в парке ВС с низкой топливной эффективностью по причине устаревшего парка ВС.	W1+O2 - стратегия концентрированного роста – стратегия развития рынка W2 + O3 - стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке W3 + O2 - стратегия концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке	W1 + T3 – стратегия сокращения W3 + T1 – стратегия сокращения
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

Источник: составлено автором

Таким образом, по результатам проведения SWOT-анализа компании ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были получены четыре альтернативных варианта стратегии развития предприятия: стратегия развития рынка, стратегия усиления позиций на рынке, стратегия сокращения и стратегия сокращения издержек.

Для выбора итоговой стратегии Авиакомпании проведем процедуру идентификации стратегии: проверку потенциально возможных стратегий и программ действий на соответствие поставленным целям.

Согласно внутренним и внешним факторам, основными текущими целями ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» являются следующие:

1. увеличение показателя занятости кресел (A1);
2. полное обновление парка ВС (A2);
3. увеличение количества международных направлений (A3).

Проведем оценку достижимости целей при реализации выбранных стратегий. Данная оценка осуществляется в баллах, по принятой системе от 1 до 5. Также производится анализ вероятности реализации стратегии при данной цели, оцениваемая также в баллах от 0 до 1. На основе проведенной оценки представляется возможным выбрать наиболее оптимальную

стратегию развития Авиакомпании ЮТэйр. Расчеты автора представлены в таблице 2.11.

Таблица 2.11

Матрица выбора оптимальной стратегии развития компании ПАО
«Авиакомпания «ЮТэйр»

Стратегии:	Взвешенная оценка			
	A1	A2	A3	
1. Стратегия развития рынка	5*0,4	3*0,3	5*0,4	4,9
2. Стратегия усиления позиций на рынке	5*0,4	5*0,5	4*0,4	6,1
2. Стратегия сокращения	1*0,1	1*0,1	1*0,1	0,3
3. Стратегия сокращения издержек	2*0,1	2*0,1	2*0,1	0,6

Источник: составлено автором

Таким образом, стратегией, наиболее соответствующей целям ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», является стратегия концентрированного роста – усиление позиций на рынке. Данные проведенного анализа полностью подтверждают текущую стратегическую цель Авиакомпании ЮТэйр, которая заключается в увеличении доли рынка до 10% до 2020г. Так, для обеспечения указанной цели авиакомпании необходимо повысить спрос на свои услуги. Исходя из факторов внутренней среды, представленной в SWOT-матрице, повышение спроса и рост пассажирооборота Авиакомпании может быть обусловлен качественными изменениями следующих факторов:

1. обновлением парка ВС, что приведет к повышению безопасности полетов и улучшению репутации Авиакомпании;
2. расширением географии полетов, в частности, увеличением доли международных направлений, обеспечивающих большую загрузку рейсов в сравнении с внутренними направлениями.

Таким образом, вышеуказанные факторы являются стратегическими направлениями развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», способствующими

усилению позиций Авиакомпаний не только на рынке России, но и на мировом рынке авиауслуг.

Так, произведем оценку одного из стратегических направлений развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» - обновление парка ВС. Как отмечалось ранее, Авиакомпания планирует заказать 30 новых Boeing 737 MAX 8 взамен устаревших Boeing 737-500. Это крупнейший разовый заказ российской авиакомпании на самолеты Airbus или Boeing новейших поколений. На данный момент, Авиакомпания ЮТэйр заключила предварительное лизинговое соглашение с американской лизинговой компанией Air Lease Corporation (ALC) о поставке двух ВС Boeing 737 MAX 8 с датой поставки в августе 2019г. и мае 2020г. Наблюдательный совет ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» одобрил лизинговые контракты на 2019-2020гг., дальнейшие поставки ВС будут зависеть от конъюнктуры рынка.

Проведем оценку стоимости лизинга двух Boeing 737 MAX 8. В таблице 2.12 представлены платежи по лизинговому контракту с Air Lease Corporation по двум ВС.

Таблица 2.12

Стоимость лизинговых платежей за Boeing 737 MAX 8

Дополнительные условия		
Срок Лизинга, лет		12
Гарантийный депозит, долл		1100000
Резервы на техническое обслуживание, долл/мес		13973,5
Лизинговые платежи, долл:		
Год аренды №1	Зимние месяцы (6)	287 850
	Летние месяцы (6)	327 240
Год аренды №2	Зимние месяцы (6)	305020
	Летние месяцы (6)	344 410
Год аренды №3-12	Зимние месяцы (6)	313 100
	Летние месяцы (6)	352 490
Итого за одно воздушное судно, долл		50 634 704
Итого за два воздушных судна, долл		101 269 408

Источник: составлено автором

Согласно условиям контракта, первоначально уплачивается гарантийный депозит, включающий в себя в платежи за подписание письма

о намерениях, подписание Соглашения о лизинге, гарантийных платежей за 12 месяцев/6месяцев/3 дня до доставки ВС. Стоимость лизинговых платежей фиксированная, рассчитанная с учетом опубликованных коэффициентов повышения цен компании Boeing и зависит от года аренды и месяца, в который производится оплата. Также ежемесячно Авиакомпания будет оплачивать резервы на техническое обслуживание. В целом, за два новых Boeing 737 MAX 8 Авиакомпания ЮТэйр заплатит 101 269 408 долл. США. При этом, каталожная цена одного Boeing 737 MAX 8 составляет порядка 117 млн. долл., она используется для расчета авансов при заключении контрактов. Реальная цена самолета при крупном заказе составляет примерно 50% от каталожной, что подтверждается представленными расчетами. В случае успешной поставки первых двух ВС Boeing 737 MAX 8 и подписания соглашения на доставку остальных двадцати восьми ВС, Авиакомпания заплатит порядка 1,5 млрд долл за всю сделку.

Тем не менее, ранее ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» несло убытки при заключении крупных лизинговых поставок ВС зарубежного производства в связи с резким ослаблением курса рубля в 2014г. Заключение контракта на поставку тридцати ВС Boeing 737 MAX 8 делает Авиакомпанию зависимой от ситуации, складывающейся на валютном рынке. Таким образом, с целью минимизировать риск повышения лизинговых платежей в рублевом эквиваленте по причине роста курса иностранной валюты, автор предлагает заключить лизинговую сделку в рублях на поставку ВС российского производства - Sukhoi SuperJet 100-95LR (SSJ-100). Основные характеристики данного типа ВС представлены в таблице 2.13.

Таблица 2.13

Сравнение характеристик Boeing 737-500, Boeing 737 MAX 8 и Sukhoi SuperJet 100-95LR

	Boeing 737-500	Boeing 737 MAX 8	Sukhoi SuperJet 100-95LR
Количество посадочных мест	126	162	120
Дальность полета, км	3500	6570	4420
Скорость, км/ч	820	842	830

Рыночная стоимость, млн долл	-	117	36
Стоимость по контракту	-	63	28

Источник: составлено автором

Так, сравнивая Sukhoi SuperJet 100-95LR и Boeing 737 MAX 8 следует отметить, что Boeing 737 MAX 8 по всем показателям превосходит SSJ-100. Тем не менее, учитывая тот факт, что новые воздушные суда должны заменить устаревшие Boeing 737-500, используемые Авиакомпанией только для региональных перевозок, автор предлагает сделать выбор в пользу SSJ-100. Во-первых, Boeing 737 MAX 8 – среднемагистральный самолет, в большей степени подходящий для перевозок на дальние расстояния. Учитывая развитую региональную маршрутную сеть Авиакомпании, использование подобного типа не оправдано, так как, во-первых, требует больше топлива в сравнении с Boeing 737-500, во-вторых, средняя загрузка ВС Авиакомпании ЮТэйр составляет порядка 75% и использование самолета с большей пассажироместимостью при прежнем спросе на услуги Авиакомпании приведет к снижению показателя занятости кресел. В данном случае, Sukhoi SuperJet 100 в большей степени подходит на замену Boeing 737-500: пассажироместимость и часовой расход топлива данного типа ВС меньше (1700 кг/ч у SSJ-100, 2400 кг/ч – 735), однако дальность полета и скорость выше. Главным преимуществом Sukhoi SuperJet 100 является возможность заключения лизингового соглашения с Государственной транспортной лизинговой компанией (ГТЛК), предусматривающего осуществление лизинговых платежей в рублях. Для удобства сравнения сумма лизинговых платежей Boeing 737 MAX 8 была конвертирована в рубли по текущему курсу ЦБ РФ на 27.06.2018г. (62,79 руб/долл). Сравнение условий лизинга представлено в таблице 2.14.

Таблица 2.14

Сравнение условий лизинга Boeing 737 MAX 8 и Sukhoi SuperJet 100-95LR

	Boeing 737 MAX 8	Sukhoi SuperJet 100-95LR
Срок Лизинга, лет	12	12

Гарантийный депозит, руб	69 069 000	128 160 000
Резервы на техническое обслуживание, руб	126 345 033	100 526 366
Лизинговые платежи, руб	2 983 939 031	1 281 600 000
Итого	3 179 353 064	1 510 286 366

Источник: составлено автором

Так, согласно расчетам автора, лизинг SSJ-100 обойдется ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» в 1,5 млрд руб. тогда как общая сумма платежей по лизингу Boeing 737 MAX 8 составит порядка 3,2 млрд руб. Следовательно, экономия от заключения лизинговой сделки по поставке SSJ-100 вместо Boeing 737 MAX 8 составит 1 669 066 698 руб.

Резюмируя вышесказанное, выгода от приобретения SSJ-100 очевидна: во-первых, Авиакомпания ЮТэйр таким образом будет застрахована от внезапного повышения стоимости лизинговых платежей, во-вторых, стоимость SSJ-100 в разы ниже стоимости Boeing 737 MAX 8. Принимая во внимание посткризисное состояние Авиакомпании и имеющиеся проблемы с нехваткой собственных денежных средств, лизинг SSJ-100 является оптимальным вариантом для обновления устаревших Boeing 737-500. Тем не менее, учитывая стремление Авиакомпании ЮТэйр расширить географию полетов, следует отметить, что в перспективе Авиакомпания ЮТэйр будет стремиться увеличивать парк ВС. В этой связи, приобретение среднемагистральных Boeing 737 MAX 8 для осуществления международных перевозок является оправданным.

Вторым стратегическим направлением развития ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» является увеличение международных направлений. Так, согласно прогнозу экспертов, в октябре 2018г. ожидается восстановление чартерных рейсов на курорты в Египте. Египет всегда являлся популярным направлением среди российских туристов, таким образом, автор считает целесообразным открытие чартерного направления в один из курортов Египта - Хургаду.

Проведем оценку эффективности открытия направления Москва-Хургада. Чартерный рейс будет выполняться по маршруту Внуково-Хургада-Внуково (VKO-HRG-VKO). Благодаря развитой региональной сети Авиакомпаний, практически все регионы России, где представлена Авиакомпания ЮТэйр, имеют прямые рейсы с Москвой. Таким образом, пассажиры смогут добираться до Хургады из регионов, делая пересадку во Внуково. Основные данные по рейсу представлены в таблице 2.15.

Таблица 2.15

Основные характеристики рейса Внуково – Хургада - Внуково

Данные рейса:	Всего	VKO-HRG	HRG-VKO
дальность полета, км	6 366	3 183	3 183
время полета, блок-час (астр.)	8:10	4:45	4:53
расход АвиаГСМ, т	22,82	11,35	11,48
максимальное количество пассажиров в ВС, чел	336	168	168
максимальная взлетная масса, т	-	75	75

Источник: расчеты автора

Данные, представленные в таблице, необходимы для дальнейшего расчет себестоимости рейса. Так, в стоимость рейса входят следующие расходы:

1. аэронавигационные сборы (по трассе/в районе аэродрома) – сборы за пользование аэронавигационным оборудованием на основе установленных цен на 100 км обслуживания полетов для ВС в зависимости от максимальной взлетной массы (МВМ) и расстояния по маршруту;

2. аэропортовые сборы, включающие в себя сборы за взлет-посадку, обеспечение авиационной безопасности, пользование аэровокзалом пассажирами и метеобслуживание;

3. наземное обслуживание ВС, включающая в себя обслуживание коммерческой загрузки ВС, расходы на авиаГСМ, техническое обслуживание ВС, а также обслуживание экипажа;

4. сервисное обслуживание за бортовое питание пассажиров;

5. представительские расходы;
6. расходы летного часа (аренда, лизинг, амортизация, страхование ВС и т.д.).

Вышеуказанные расходы напрямую зависят от характеристик рейса. Так, аэронавигационные сборы рассчитываются в зависимости от длины воздушной трассы, продолжительность полета влияет на расходы летного часа, а также на расход авиатоплива, от количества пассажиров зависят размеры сборов за пользование аэровокзалом, обслуживание пассажиров, а также за бортовое питание.

Так как ряд расходов, а также доходная часть Авиакомпании ЮТэйр зависит от загрузки ВС, целесообразно провести оценку эффективности рейса Москва-Хургада-Москва, согласно трем вариантам загрузки:

- оптимистичный вариант – 100% загрузка;
- реалистичный вариант – 65% полной загрузки;
- пессимистичный вариант – 35% полной загрузки.

Рассмотрим расходы за рейс Внуково-Хургада-Внуково, согласно трем вариантам загрузки, а так же характеристикам, представленным в таблице 2.15. Расчеты автора по группам расходов представлены в таблице, полные расчеты представлены в Приложении 2. Стоимость расходов рейса Хургада-Внуково конвертирована в рубли по курсу ЦБ РФ на 27.06.2018г. (62,79 руб/долл).

Таблица 2.16

Расходы рейса Внуково-Хургада-Внуково по трем вариантам загрузки

	VKO-HRG			HRG-VKO		
Загрузка, %	100%	65%	35%	100%	65%	35%
Аэронавигационные сборы, руб.:	78 935	78 935	78 935	99 614	99 614	99 614
Аэропортовые сборы, руб.:	45 708	40 416	35 880	56 614	51 497	47 111
Наземное обслуживание, руб.:	413 138	404 788	397 631	513 277	492 602	474 880
Сервисное обслуживание,	36 140	24 627	14 759	52 075	34 574	19 574

руб.:						
Представительские расходы, руб.:	3 610	3 610	3 610	15 698	15 698	15 698
Расходы летного часа, руб	555 879	555 879	555 879	565 872	565 872	565 872
Итого, руб.	1 133 410	1 108 255	1 086 694	1 303 150	1 259 857	1 222 749

Источник: составлено автором

Так, в связи с тем, что часть расходов Авиакомпании ЮТэйр зависит от количества пассажиров, расходы при загрузке рейса на 35% в среднем на 5% меньше, чем при загрузке на 100%.

Далее рассмотрим доходы рейса, определяемые исходя из загрузки и официальных тарифов на авиабилеты. Так, тариф для рейса Внуково-Хургада-Внуково был рассчитан как среднее значение тарифов на МВЛ Авиакомпании ЮТэйр за 2017г. Таким образом, средняя стоимость авиабилета для эконом класса на рейсе Внуково-Хургада составит 11898 руб., на рейсе Хургада-Внуково – 11948 руб. Расчеты дохода рейсов в зависимости от загрузки представлены в таблице

Таблица 2.17

Доходы рейса Внуково-Хургада-Внуково по трем вариантам загрузки

VKO-HRG				HRG-VKO			
Средняя стоимость билета (эконом), руб.	Выручка, руб			Средняя стоимость билета (эконом), руб	Выручка, руб		
	100% загрузка	65% загрузка	35% загрузка		100% загрузка	65% загрузка	35% загрузка
11898	1 998 864	1 299 262	699 602	11948	2 007 264	1 304 722	702 542

Источник: составлено автором

Как видно из таблицы, снижение загрузки на рейсе приводит к гораздо более значительному снижению выручки по сравнению с изменением расходов рейса. Так, при 35% загрузке доход Авиакомпании сократится на 65% в сравнении с 100% загрузкой рейса. Далее проведем оценку эффективности открытия рейса по направлению Внуково-Хургада-Внуково. Расчеты автора представлены в таблице

Таблица 2.18

Расчет рентабельности рейса Внуково-Хургада-Внуково по трем
вариантам загрузки

Вариант	Загрузка, %	Тариф, тыс. руб.	Выручка, руб.	Расходы, руб.	Валовая прибыль, руб.	Рентабельность
VKO-HRD						
Оптимистичный	100	11 898	1 998 864	1 133 410	865 454	0,76
Реалистичный	65	11 898	1 299 262	1 108 255	191 007	0,17
Пессимистичный	35	11 898	699 602	1 086 694	-387 091	-0,36
HRD-VKO						
Оптимистичный	100	11 948	2 007 264	1 303 150	704 114	0,54
Реалистичный	65	11 948	1 304 722	1 259 857	44 865	0,04
Пессимистичный	35	11 948	702 542	1 222 749	-520 206	-0,43

Источник: составлено автором

Проанализировав данные, представленные в таблице, следует отметить, что превышение расходов над доходной частью Авиакомпании ЮТэйр наблюдается только при низком уровне загрузки. При пессимистичном варианте убытки от реализации рейса составляют 387091 руб. на рейсе Внуково-Хургада и 520206 руб. на рейсе Хургада-Внуково. Что касается оптимистичного и реалистичного вариантов - в данном случае Авиакомпания будет получать прибыль. Так, при 100% загрузке рейса, рентабельность каждого направления рейса Внуково-Хургада-Внуково составляет 0,76 и 0,54 соответственно, что означает, что на каждый вложенный рубль приходится 76 копеек и 54 копейки прибыли. При реалистичном варианте, рентабельность рейса Внуково-Хургада составляет 0,17, что является оптимальным вариантом (согласно нормам Авиакомпании ЮТэйр, рентабельность не должна быть ниже 15% при средней загрузке). Что касается рейса Хургада-Внуково, то в данном случае коэффициент рентабельности положительный, тем не менее, составляет всего 0,04, что означает, что на каждый вложенный рубль приходится 4 копейки прибыли. Более низкая прибыль Авиакомпании на рейсе Хургада-Внуково по сравнению с рейсом Внуково-Хургада объясняется тем, что расходы рейса определяются исходя из ставок аэропорта Хургада, которые указаны в

долларах США. Таким образом, изменение курса иностранной валюты будет напрямую сказываться на рентабельности данного направления.

Таким образом, учитывая тот факт, что показатель занятости кресел Авиакомпании ЮТэйр на МВЛ в среднем составляет 78% за 2017г., следует сделать вывод, что открытие чартерного направления до Хургады экономически целесообразно.

Резюмируя вышеизложенное, следует отметить, что проведенный в рамках настоящей работы SWOT-анализ позволил выявить стратегию, наиболее соответствующую целям ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», а также поспособствовал формированию стратегических направлений развития и предложенных в рамках направлений рекомендаций, которые в перспективе помогут повысить конкурентоспособность ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» и усилить его позицию на мировом рынке авиауслуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования автор пришел к следующим выводам.

Проанализировав существующие подходы к трактованию понятия «стратегия развития» было выявлено, что в отечественной и зарубежной литературе выделяют два подхода к определению понятия «стратегия развития». Так, согласно первому подходу, под стратегией развития понимается совокупность ориентиров, задающих направление развития компании, а также составляющих деятельности субъекта, к которым относятся ресурсы, цели, мотивы, результаты организации. Второй подход опирается на определение стратегии развития как проактивного стиля руководства, основа которого – видение будущего образа компании.

Далее с целью изучения особенностей формирования стратегии развития международной авиакомпания, автором была проанализирована классификация стратегий развития, благодаря чему был сделан вывод о том, что при разработке стратегии развития международные авиакомпании могут использовать как базовые стратегии развития (стратегия концентрированного роста, интеграции, диверсификации и сокращения), так и стратегии, характерные непосредственно для сферы авиации (диверсификация авиабизнеса, развитие бизнеса в форме альянсов авиаперевозчиков и создание на базе нынешних компаний авиационных холдингов). При этом, следует подчеркнуть, что в настоящее время в основе стратегий развития авиакомпаний лежит тенденция к консолидации с целью повышения конкурентоспособности.

В целях оценки методов разработки стратегии развития, автором были рассмотрены такие методы стратегического планирования, как расчетно-аналитические, графо-аналитические, экономико-математические, эвристические. В результате был сделан вывод о том, что зачастую при построении стратегии развития, авиакомпаниями используется метод

линейного планирования, при котором планирование начинается с общей дискуссии, проводимой руководством организации относительно цели или миссии, а также задач организации и на более позднем этапе предусматривает оформление официального документа с подробным изложением перспективных задач, целей, стратегий. Однако в международной практике наибольшее значение получает сценарное планирование, представляющее из себя методику планирования, применяемую в условиях неопределенности будущей бизнес-среды, которая свойственна воздушному транспорту.

На основе вышеуказанных теоретических основ, автором был разработан алгоритм формирования стратегии развития международной авиакомпании на мировом рынке авиауслуг с учетом особенностей, присущих сфере гражданской авиации. Так, данный алгоритм включает в себя три этапа: подготовительный (анализ теоретических аспектов разработки стратегии авиакомпании), непосредственный анализ, включающий в себя оценку внутренней и внешней среды авиакомпании, а также проведение на основе выявленных факторов SWOT-анализа и формирование стратегических направлений развития авиакомпании. В заключении проводится разработка мероприятий для достижения стратегических целей авиакомпании, а также оценивается эффективность выбранных мероприятий. Далее производится реализация стратегии, контроль динамики внешней и внутренней среды, корректировка стратегии в соответствии с изменением внутренней и внешней среды. Таким образом, разработанный алгоритм позволит, во-первых, комплексно оценить деятельность авиакомпании, ее положение в отрасли, сформулировать конкурентные преимущества, во-вторых, проанализировать отрасль и выявить тенденции развития рынка.

В ходе реализации цели настоящей ВКР, автором была проведена оценка внутренней и внешней среды ПАО «Авиакомпания «Ютэйр». Так, в процессе анализа внутренней среды авиакомпании было выявлено, что в

2014г. Авиакомпания ЮТэйр была вынуждена в значительной степени сократить производственную программу. Изменения, прежде всего, коснулись сокращения численности персонала на 30%, сокращения маршрутной сети, в частности, международной программы на 40%, сокращения парка ВС. Однако проводимые меры по сокращению производственной программы принесли положительный эффект в виде сокращения части неэффективного административно-управленческого персонала, оптимизации внутренней структуры Группы ЮТэйр, выбора в качестве основного направления развития оптимизацию маршрутной сети и развитие тарифной линейки. Положительный эффект от проведенных мероприятий наблюдался уже в 2016г., когда Авиакомпания впервые вышла на положительные значения чистой прибыли (в сравнении с убытком в 18млрд в 2015г.).

Далее автором была проведена оценка положения ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на мировом и отечественном рынках авиауслуг. Таким образом, стоит отметить, что, не смотря на то, что в 2014г. Авиакомпания находилась на грани банкротства, ей удалось сохранить свои позиции и остаться в ТОП-5 крупнейших авиакомпаний России. Тем не менее, если в докризисный период Авиакомпания ЮТэйр была третьей авиакомпанией по пассажирообороту в отрасли, то в 2017г. Авиакомпания ЮТэйр занимает лишь пятое место. В частности, значительно сократилось присутствие ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» на международных направлениях, что напрямую отражается на репутации Авиакомпания. Автором также было выявлено основные тенденции развития рынка авиауслуг, способные оказать непосредственное влияние на развитие авиакомпаний. Наиболее значимыми сдерживающими факторами являются такие факторы, как сложность в получении допуска со стороны комиссии при Министерстве транспорта РФ на осуществление международных рейсов, утечка квалифицированного летного состава в другие авиакомпании/за рубеж, рост цен на АвиаГСМ, рост курса иностранных валют и нестабильная геополитическая ситуация. Также

мировой рынок авиауслуг отмечается высокой степенью консолидации авиакомпаний, а также развитием гибридных форм бизнес-моделей, подразумевающих применение дешевых тарифов наряду со стандартными.

Далее факторы внешней и внутренней среды ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» были использованы при разработке стратегии развития Авиакомпании посредством SWOT-анализа. Так, проведенный анализ позволил выявить, что стратегией, наиболее соответствующей целям ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», является стратегия концентрированного роста – усиление позиций на рынке. Стратегическими направлениями развития, в рамках которых следует реализовывать указанную стратегию, являются следующие:

1. обновление парка ВС, что приведет к повышению безопасности полетов и улучшению репутации Авиакомпании;
2. расширение географии полетов, в частности, увеличение доли международных направлений, обеспечивающих большую загрузку рейсов в сравнении с внутренними направлениями.

В рамках данных стратегических направлений развития, автором были предложены следующие рекомендации. Во-первых, автор предлагает заключить лизинговую сделку в рублях на поставку ВС российского производства - Sukhoi SuperJet 100-95LR (SSJ-100) вместо Boeing 737 MAX 8 с целью минимизировать риск повышения лизинговых платежей в рублевом эквиваленте по причине роста курса иностранной валюты. Во-вторых, учитывая во внимание прогнозы экспертов относительно открытия чартерных направлений в Египет в октябре 2018г., автор предлагает открытие чартерного направления Внуково-Хургада-Внуково. Проведенная в рамках исследования стоимостная оценка указанных рекомендаций подтверждает их экономическую целесообразность. Таким образом, представленные автором мероприятия позволят достичь основную стратегическую цель ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр», которая заключается в увеличении доли рынка до 10% к 2020г.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1)Авиатранспортное обозрение № 45. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.ato.ru/allm/45/-prognoz.html> (дата обращения: 05.06.2018).
- 2)Ансофф И. Новая корпоративная стратегия СПб, Питер-Ком, 1999. - 416 с.
- 3)Ансофф И. Стратегическое управление. Пер. с англ. Науч. ред. и автор предисл. Л. И. Евенко. - М.: Экономика, 1989. - 519 с.
- 4)Апенько С. Стратегия развития предприятия [Электронный ресурс] / С. Апенько, А. Коньшунова // Менеджмент организации – 2009. - № 1. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>. (дата обращения: 12.06.2018).
- 5)Артамонов Б.В. Рынок международных воздушных перевозок: особенности и проблемы развития. — М.: Воздушный транспорт, 2016.
- 6) Бобина, М. Стратегические межфирменные альянсы / М. Бобина // - Вопр. экономики. 2012. - №4. - С. 102-110.
- 7) Афанасьев В.Г. Мировой воздушный транспорт: экономический аспект: Проблемы международных экономических отношений и регулирования в мировом воздушном транспорте. М.: Международные отношения, 2009.-272с.
- 8) Афанасьев В.Г. Международный воздушный транспорт: экономика, политика, внешнеэкономические связи. — М.: Международные отношения, 2011.
- 9) Баранчеев В.П. Стратегический менеджмент: Учеб. пос. – М.: ИМПЭ, 2013. - 586 с.
- 10) Веснин В. Р. Стратегический менеджмент: Учебное пособие, 2-е изд., стереотип. – М.: МГИУ, 2014. – 320 с.
- 11) Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 2010. - 496 с.
- 12) Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономистъ, 2012. – 418 с.

13) Герасимов Б. И. Комплексный экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие / Б. И. Герасимов, Т. М. Коновалова, С. П. Спиридонов, Н. И. Саталкина. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2010. – 180 с.

14) Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы /серия «Универсальный учебник»: Пер. с англ. - М., ИНФРА-М, 2008. - 662 с.

15) Глущенко В.В. Менеджмент: системные основы. – Железнодорожный: ТОО Гольдштейн Г. Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2009. - 414 с.

16) Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Зайналабидов М.С. Менеджмент. Р-н-Д.: Феникс, 2009. - 235 с.

17) Грибов В.Д. Менеджмент. М.: Эксмо, 2012. - 208 с.

18) Дафт Р.Л. Менеджмент. СПб.: Питер, 2011. - 800 с.

19) Драчева Е.Л., Юликов Л.И. Менеджмент. М.: Academia, 2011. - 588 с.

20) Дюков И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход. – СПб.: Питер, 2015. – 565 с.

21) Ермаков Е.В. Менеджмент организации. М.: МПСИ, 2009. - 308 с.

22) Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2010 - 240 с.

23) Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. - М.: Аспект Пресс, 2009. – 415 с.

24) Ковалев С.В. Принципы организации системы менеджмента современного предприятия [Электронный ресурс] // Российское предпринимательство. – 2015. – № 10. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/6777/> (дата обращения: 12.06.2018).

25) Колпаков В. М., Дмитренко Г. А. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. - К.: МАУП, 2009. - 752 с.

- 26) Корчагин А.П., Соловьёв В. В. Стратегическое планирование. Учебное пособие. – М.: МИИТ, 2011. – 151 с.
- 27) Котлер Ф. Основы маркетинга/Пер. с англ., общ. ред. и вступ. ст. Пеньковой Е.М. – М.: Прогресс, 1999. - 554 с.
- 28) Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/ Пер. с франц. – СПб.: Наука, 2007. – 674 с.
- 29) Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент / Ю.Н.Лапыгин. – М.: ИД «ИНФРА-М», 2009. - 254 с.
- 30) Лифшиц А.С. Управленческие решения. М.: Кнорус, 2011. - 448 с.
- 31) Люкманов В.Б. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: МИТХТ, 2008. – 387 с.
- 32) Люшкинов А. Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 432 с.
- 33) Маслаков В., Корень А. Стратегическое планирование и эффективность управления авиапредприятиями РФ // Авиатранспортное обозрение.- 2016. -№ 15. С. 39-41.
- 34) Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.
- 35) Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер. с англ. – М.: Дело, 2010. – 504 с.
- 36) Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. –СПб.: Питер, 2008. - 336 с.
- 37) Основы теории управления: Учеб. пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого – М.: Финансы и статистика, 2010. – 560 с.
- 38) Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за январь-декабрь 2013 г.
- 39) Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за январь-декабрь 2014 г.
- 40) Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за январь-декабрь 2015 г.

41) Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за январь-декабрь 2016 г.

42) Отчет о финансовых результатах ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» за январь-декабрь 2017 г.

43) Официальный сайт федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://gks.ru> (дата обращения: 03.06.2018).

44) Официальный сайт ЦБ РФ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cbr.ru/> (дата обращения: 02.06.2018).

45) Официальный сайт ПАО «Авиакомпания «ЮТэйр» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://www.utair.ru> (дата обращения: 02.06.2018).

46) Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.favt.ru> (дата обращения: 02.06.2018).

47) Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.favt.ru> (дата обращения: 02.06.2018).

48) Официальный сайт Международной организации гражданской авиации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.icao.int> (дата обращения: 02.06.2018).

49) Перспективы гражданской авиации в России. Аналитическая записка. Эксперт РА. — 2015. — 23 с.

50) Состояние и прогноз развития мировой авиаиндустрии [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://fsfi.avia.ru/reviews/review77>. (дата обращения: 15.06.2018).

51) Подход к стратегии развития организации [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.adventure-world.ru/node/1869.html> (дата обращения: 30.05.2018).

52) Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2005. – 554 с.

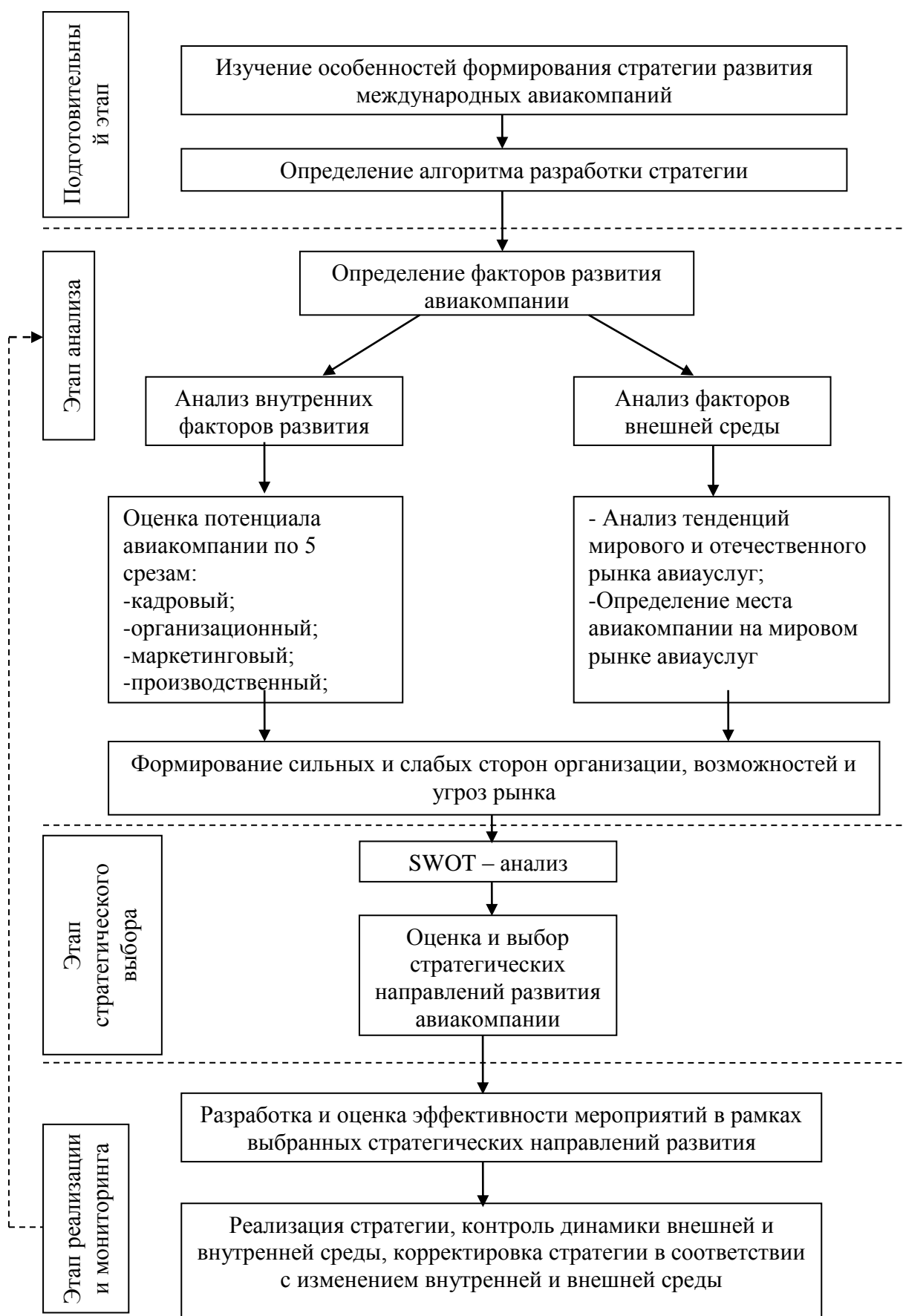
- 53) Почепцов Г.Г. Стратегия. – М.: «Рефл-бук», – К.: «Ваклер», 2012. – 189 с.
- 54) Разработка стратегии развития: Учеб.пособие / Под ред. Бурмистрова А.Н., Синявиной М.П. – СПб.: Решение, 2010. – 456 с.
- 55) Слабов С.С. Основы менеджмента. М.: Изд. МГУ, 2010. - 324 с.
- 56) Стародомский О., Самойлов И. Жизнь проверяет прогнозы. ГосНИИГА о развитии российского рынка авиаперевозок // Стратегический менеджмент. М, 2012. -№4
- 57) Стратегический менеджмент/ Под ред. Петрова А.Н. - СПб.: Питер, 2008. - 398 с.
- 58) Тебекин А.В. Менеджмент организации. М.: Кнорус, 2011. - 416 с.
- 59) Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. - 576 с.
- 60) Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 669 с.
- 61) Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – 9 изд., испр., доп. – М.: Дело, 2008. - 412 с.
- 62) Фридлянд А.А. Финансовое положение авиаперевозчиков и актуальные задачи регулирования российского авиатранспортного рынка // Авиационный рынок. — 2011. — №1 // [http ://www. aeroproggress .m/stat.htm?id=2](http://www.aeroproggress.m/stat.htm?id=2)
- 63) Фридлянд А.А., Фридлянд Д.А. Прогнозирование перспективной платежеспособности авиапредприятия // Авиационный рынок. — 2016. — № 12, —С. 32-37.
- 64) Фридлянд А.А., Чубукова Т.П. Сколько стоит российский авиационный бизнес? // Авиаглобус. — 2015. — №2. — С. 34-35.
- 65) Ципес Г.Л., Товб А.С. Проекты и управление проектами в современной компании. М.: Олимп-Бизнес, 2010 - 480 с.
- 66) Юкаева В.С. Менеджмент. Краткий курс. М.: Дашков и К, 2009. - 504 с.

67) Ямпольская Д.О., Зонис М.М. Менеджмент. СПб.: ИД "Нева", 2011. - 488 с.

68) Яркина Т. В. Основы экономики предприятия: Учебное пособие / Т. В. Яркина – М.: Инфра-М, 2011. – 345 с.

69) Airline Strategy: From Network Management to Business Models: Aviation information and Research /1 ATA. 2015. - 27 p.114.

70) Annual review of civil aviation 2016 // ICAO J. 2017. - № 6. - P. 2-44.



Расходы рейса Внуково-Хургада-Внуково

Перечень затрат:	Всего	VKO-HRG			HRG-VKO		
		кол-во	цена	сумма	кол-во	цена	сумма
Аэронавигационные сборы, руб.:	178 550	78 935			99 614		
-по трассе	145 826	3 183,00	22,91	72 913	3 183,00	22,91	72 913
-в районе аэродрома	32 724	75,000	80,30	6 023	75,00	356,02	26 701
Аэропортовые сборы, руб.:	102 322	45 708			56 614		
-взлет-посадка	31 639	75,000	190,00	14 250	75,00	231,85	17 389
-авиабезопасность	33 825	75,000	190,00	14 250	75,00	261,00	19 575
-пользование аэровокзалом	29 741	168,00	90,00	15 120	168,00	87,03	14 621
-метео	7 118	1,00	2 088,00	2 088	1,00	5 030,00	5 030
Наземное обслуживание, руб.:	926 415	413 138			513 277		
Обслуживание коммерческой загрузки ВС, руб.:	107 254	40 332			66 922		
-обслуживание пассажиров	82 929	168,00	142,00	23 856	168,00	351,62	59 073
-подача трапа/телетрапа	4 790	1,00	3 220,00	3 220	1,00	1 569,75	1 570
-доставка пассажиров	9 110	1,00	7 540,00	7 540	1,00	1 569,75	1 570
-обеспечение бортипитания	10 425	1,00	5 716,00	5 716	1,00	4 709,25	4 709
Обслуживание ВС, руб.:	754 955	347 373			407 583		
-расходы на АвиаГСМ	742 023	11,35	30 605,00	347 214	11,48	34 400,00	394 809
Техническое обслуживание, руб.:	59 635	22 432			37 203		
-обеспечение приемки-выпуска	45 134	1,00	18 448,00	18 448	1,00	26 685,75	26 686
-буксировка	14 501	1,00	3 984,00	3 984	1,00	10 517,33	10 517
-внутренняя уборка ВС	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0
-обслуживание санузлов	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0
-заправка водой	0	1,00	0,00	0	1,00	0,00	0
Обслуживание экипажей, руб.:	4 571	3 001			1 570		

Сервисное обслуживание, руб.:	88 215	36 140			52 075		
-питание экипажа	5 320	6,00	541,00	3 246	6,00	345,60	2 074
-питание пассажиров эконом-класса	82 895	168,00	195,80	32 894	168,00	297,62	50 001
Представительские расходы, руб.:	19 308	3 610			15 698		
Расходы летного часа, руб	1 121 750	555 879			565 872		
Лизинг, руб.		257 313,7			261 939,6		
Амортизация, руб.		3 673,0			3 739,1		
ФОТ: летный состав и бортпроводники, руб.		70 836,4			72 109,9		
Техническое обслуживание, руб.		129 416,7			131 743,3		
Страхование КАСКО и ГО, руб		3 716,2			3 783,0		
Общепроизводственные расходы, руб.		55 725,6			56 727,4		
Общехозяйственные расходы, руб		35 196,8			35 829,6		
Себестоимость рейса, руб	2 436 560	1 133 410			1 303 150		

Источник: составлено автором на основе внутренней документации ПАО «Авиаком